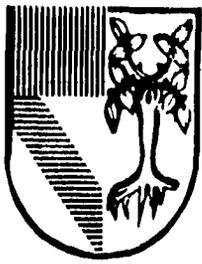


308923

12
29

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**LA CALIDAD EN EL TRABAJO COMO UN PROCESO DE
MEJORAMIENTO CONTINUO**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
CLAUDIA JARNAL LEHFELD
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE TESIS
LIC. MARIA TERESA CARRERAS LOMELI**

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE.-

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. PROCESO EDUCATIVO	
1.1 CONCEPTO DE EDUCACION	
1.1.1 Definición	5
1.1.2 Potencialidades Humanas	7
1.1.3 Perfeccionamiento Humano	8
1.2 AMBITOS DE LA EDUCACION	
1.2.1 Educación en la Comunidad o Ambiental	10
1.2.2 Educación Familiar	11
1.2.3 Educación Escolar	13
CAPITULO II. LA EDUCACION EN EL AMBITO EMPRESARIAL	
II.1 LA EMPRESA	
11.1.1 Definición	15
11.1.2 Elementos de la Empresa	15
11.1.3 Clasificación de las Empresas	21
11.1.3.1 Por su finalidad	
11.1.3.2 Por el sector al que sirven	
11.1.3.3 Por su tamaño	
11.1.4 Fines de la Empresa	24
11.1.5 Areas de la Empresa	25

11.2	LA EDUCACION EN EL AMBITO EMPRESARIAL	
11.2.1	Coexistencia de Educación y Trabajo	29
11.2.2	Formación e Instrucción	29
11.2.3	Formación en la Empresa	31
11.2.4	El Adulto en la Empresa	33
11.3	ACTIVIDADES EDUCATIVAS EN LA EMPRESA	
11.3.1	Planeación de los Recursos Humanos	35
11.3.2	Integración y Evaluación del Personal	37
	11.3.2.1 Reclutamiento	
	11.3.2.2 Selección	
	11.3.2.3 Colocación y/o contratación	
	11.3.2.4 Inducción	
	11.3.2.5 Evaluación del desempeño	
11.3.3	Promociones	41
11.3.4	Adiestramiento	42
11.3.5	Capacitación y Desarrollo	43

CAPITULO III. CALIDAD EN EL TRABAJO

III.1	EL TRABAJO	
III.1.1	Definición	47
III.1.2	Sentido del Trabajo	48
III.1.3	El Trabajo como Derecho y Deber	49
III.1.4	Clasificación del Trabajo	50
III.1.5	Desarrollo Histórico del Trabajo	52
III.2	CALIDAD EN EL TRABAJO	
III.2.1	Calidad de Vida	56
	111.2.1.1 Dignidad humana	
	111.2.1.2 Necesidad de una vida con calidad	
III.2.2	Calidad en el Trabajo	64

III.3	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EN EL TRABAJO	
	III.3.1 Factores Personales	68
	III.3.1.1 Personalidad	
	III.3.1.2 Diferencias individuales	
	III.3.1.3 Satisfacción de necesidades	
	III.3.1.4 Motivación en el trabajador	
	III.3.2 Factores Laborales	79
	III.3.2.1 Condiciones de trabajo	
	III.3.2.2 Relaciones de trabajo	
III.4	CONTROL DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	
	III.4.1 ¿Qué es el Control de Calidad?	86
	III.4.2 Antecedentes del Control de Calidad	87
	III.4.3 Características del Control de Calidad	90
	III.4.3.1 Control de calidad en toda la empresa	
	III.4.3.2 Educación y capacitación en el control de calidad	
	III.4.3.3 Actividades de los círculos de calidad	
	III.4.3.4 Auditoría de control de calidad	
	III.4.3.5 Utilización de métodos estadísticos	
	III.4.3.6 Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional	
	III.4.4 Propósito del Control de Calidad	94
	III.4.5 Modelos de Calidad Total	95
III.5	CIRCULOS DE CALIDAD	
	III.5.1 ¿Qué son los Círculos de Calidad?	98
	III.5.2 ¿Cómo emplear los Círculos de Calidad?	100
	III.5.2.1 Requisitos básicos para establecer un círculo de calidad	
	III.5.2.2 Procedimiento para el establecimiento de los círculos de calidad	

111.5.3	Funciones de los Miembros	104
111.5.4	Beneficios de los Círculos de Calidad	105
111.5.5	Relación entre Círculo de Calidad y la Motivación en el Trabajador.	107
111.6	CALIDAD EN EL TRABAJO COMO UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	
111.6.1	Condiciones del Proceso de Mejoramamiento Continuo	109
111.6.2	Papel de la Alta Gerencia en el Proceso de Mejoramiento Continuo	112
111.6.3	Beneficios del Proceso de Mejoramamiento Continuo	114

CAPITULO IV. DISEÑO DE UN CURSO DE SENSIBILIZACION SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

IV.1 ANTECEDENTES

IV.1.1	Objetivos	115
IV.1.2	Metodología	116
IV.1.3	Principales Resultados	116
IV.1.3.1	Información general	
IV.1.3.2	Evaluación general del servicio	
IV.1.3.3	Evaluación comparativa del servicio	
IV.1.4	Sugerencias de los Clientes	122
IV.1.5	Conclusiones	122

IV.2 DISEÑO DEL CURSO 124

CONCLUSIONES 129

BIBLIOGRAFIA 134

ANEXOS

I N T R O D U C C I O N

El mundo se encuentra en un cambio constante y a un paso sorprendente. Las características de las sociedades han sido muy diferentes a través de la historia de la humanidad. Las costumbres, los valores, las creencias, todo está sujeto al poderosísimo proceso de cambio. Asimismo, las organizaciones se ven afectadas cuando el medio ambiente presenta numerosos cambios.

La inflación en las economías, los tratados y políticas de apertura comercial, bajas en la bolsa de valores o en el precio del petróleo, niveles de importaciones y exportaciones, entre otros fenómenos son característicos del medio empresarial actual.

El Tratado de Libre Comercio, la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico y el Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas , son muestras de una tendencia hacia la unión de los mercados mundiales en uno solo, global. Las economías de los países comienzan a abrirse hacia un solo mercado. La distinción entre mercados nacionales e internacionales llegará a ser obsoleta y todas las organizaciones atenderán a un mismo mercado: el mundial. Los productos y servicios están derribando las fronteras. Esto significa que cualquier compañía, en cualquier ramo, deberá enfrentarse a un grupo de competidores de todas las partes del mundo.

Esta tendencia pone al descubierto una competencia como nunca antes se había presentado. Cualquier compañía en México encontrará que no sólo tiene que enfrentarse a sus conocidos competidores nacionales, sino a las grandes potencias industriales como Japón, Alemania y Estados Unidos. La intensidad y fuerza de esta competencia repercutirá en la capacidad para reaccionar de los empresarios mexicanos y del mundo entero.

Actualmente, la industria mexicana está pasando por el cambio de paradigma más importante y crítico de las últimas décadas. Después de vivir cerca de cuarenta años con una política de proteccionismo industrial, que en un principio sentó las bases para el crecimiento industrial del país, pero que poco a poco resultó ser obsoleta, provocando un atraso considerable en materia de tecnología, una baja innovación, una deficiente productividad y una nula protección ambiental; de pronto el reto de la globalización nos exige hacernos más competitivos. Y hoy en día, hablar de competitividad inevitablemente remite hablar de calidad.

Hoy en día, todo el mundo habla de calidad como la llave mágica que nos va a resolver todos nuestros problemas, como un proceso que incrementará la productividad en las organizaciones y elevará los niveles de satisfacción del trabajador y del cliente o consumidor.

Se habla de calidad en el trabajo, en el servicio, en las relaciones humanas y, en general, en la vida. Desgraciadamente, en México son pocas las personas que conocen realmente con profundidad estos términos y, peor aún, por desconocimiento, la calidad total se está desvirtuando de su verdadera filosofía.

El objetivo de la presente tesis es analizar la calidad en el trabajo como un proceso de mejoramiento continuo en el ámbito empresarial, como marco teórico de la misma; presentándose como derivación práctica un curso de sensibilización sobre la calidad en el servicio al cliente, dirigido al personal de una empresa comercial de reconocida marca mundial.

Para poder llevar a cabo esta investigación y fundamentar el marco teórico, fue necesario recurrir a un sinnúmero de fuentes, tales como libros, revistas, publicaciones, documentos, etc., con el fin de recopilar información relevante sobre los temas aquí citados; especialmente en lo referente a la calidad y al proceso de mejoramiento continuo.

De igual manera, fue necesario recurrir a la información directa, ya que para poder proponer alguna derivación práctica, se llevaron a cabo previamente una serie de entrevistas, aplicación de cuestionarios y observaciones directas que nos permitieran obtener información veraz como base para poder sugerir alguna acción pedagógica necesaria para la empresa elegida.

La secuencia elegida para el desarrollo de los temas a presentarse va de lo general a lo particular. En el primer capítulo hablaremos del proceso educativo, donde se valorará el papel de la educación como un medio de perfeccionamiento del hombre y se distinguirán los diferentes ámbitos educativos con sus rasgos característicos.

En el segundo capítulo, se hablará en términos generales sobre el concepto de empresa, sus elementos, sus fines, etc., profundizando en el papel que juega la educación en el ámbito empresarial como un medio para lograr la calidad en el trabajo.

En el tercer capítulo se fundamentará la calidad en el trabajo como un proceso de mejoramiento continuo. Inicialmente, se describirá el término trabajo como un medio de realización del ser humano y su desarrollo histórico. Posteriormente, se hablará sobre la necesidad de vivir una vida con calidad, como un requisito para lograr la consiguiente calidad en el trabajo. Aquí, también se describirán los factores personales y laborales que influyen para que un trabajo sea hecho o no con calidad.

Posteriormente, se hablará del control de calidad como un sistema generador de bienes o servicios con calidad, acordes con las necesidades del cliente o consumidor. Asimismo, se valorará la importancia de los círculos de calidad dentro del ámbito empresarial como un medio para lograr la interacción del individuo en el ambiente laboral, para la resolución de los problemas, para la eficiencia laboral y satisfacción del trabajador.

Para finalizar este capítulo, se hablará del proceso de mejoramiento continuo como un proceso que ayudará a cualquier organización a iniciar su transformación cuidando la supervivencia de la misma; un proceso que logrará un cambio en la mentalidad del empleado hacia el trabajo, de una actividad enajenante y sin valor, a una de orgullo y satisfacción.

Por último, en el cuarto capítulo, se presentará la metodología utilizada en la investigación que se llevó a cabo con los principales clientes de la empresa seleccionada, así como los resultados más importantes que se obtuvieron como punto de partida a considerar para la derivación práctica propuesta.

A esta información le sigue el diseño de un curso de sensibilización sobre la calidad en el servicio al cliente, dirigido al personal de esta comercializadora que tiene contacto directo con el cliente y/o consumidor. El principal objetivo de este curso será sensibilizar a los participantes sobre la importancia de brindar un servicio con calidad a nuestros clientes como un medio de supervivencia en el medio ambiente empresarial actual y como un proceso de mejoramiento continuo, tanto del individuo como de la empresa para la que labora.

A través de estos cuatro capítulos pretendemos presentar un panorama general que conscientice al lector sobre el papel y la importancia de la calidad en el desarrollo de la industria mexicana en esta época de transición.

CAPITULO UNO

PROCESO EDUCATIVO. -

I.1 CONCEPTO DE EDUCACION

Como punto de partida hablaremos sobre un concepto esencial que estará presente a lo largo de esta investigación: la educación.

La educación es un fenómeno que se ha dado a lo largo de la historia, en todos los hombres, sin distinción alguna en cuanto a sexo, religión, posición económica, etc.; de igual manera, se da en todos los ámbitos de la actividad humana: escuela, trabajo, vida social y familiar.

I.1.1 Definición

Para poder proporcionar un concepto real de lo que es la educación, es necesario hacer una referencia previa sobre su significado tanto vulgar como etimológico.

En sentido vulgar "se concibe a la educación como una cualidad adquirida, en virtud de la cual un hombre está adaptado en sus modales externos a determinados usos sociales" (1). El hombre vive en sociedad; es decir, convive y/o coexiste con otros seres de su misma especie. La vida social no consiste en el simple hecho de estar físicamente cerca los unos de los otros, sino en el hecho de que cada quien haga su vida tomando en consideración la vida de los demás. Aquí, de acuerdo a la acepción vulgar de educación, el hombre educado sería aquél que muestra buenos modales, que sabe comportarse adecuadamente en sociedad; percibiéndose así a la educación como un resultado o como la adquisición de un determinado tipo de comportamiento.

(1) GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 16

Por otro lado, "etimológicamente la educación significa, por un lado conducir, y por otro, sacar de" (2), donde la educación sería el acto de sacar algo del interior del individuo. Aquí ya no hablamos de un resultado, sino de un proceso, de un cambio en la interioridad del hombre. Entiéndase por proceso la "manifestación dinámica de una situación que desemboca en una transformación sucesiva de la misma" (3). Por esto, consideramos a la educación como un proceso, ya que tiene como punto de partida al hombre y busca una modificación en el mismo.

Uniendo el significado vulgar y etimológico de educación, veremos que ambos hablan del ser humano considerando dos elementos: su dimensión interna considerando aspectos tales como el intelecto, la voluntad, los sentimientos, las emociones, los pensamientos, las ideas, etc., y su dimensión externa, tomando en cuenta todas las manifestaciones producto de su conducta o comportamiento.

Con todo esto, se puede decir que la educación consiste en la transmisión de una serie de conocimientos, habilidades y actitudes al ser humano, con el fin de lograr el perfeccionamiento de sus facultades físicas, intelectuales, espirituales y morales, así como su integración y convivencia en la sociedad. Al hablar del término transmisión hacemos referencia a la influencia o acción intencional de una persona sobre otra; hablamos de ser humano considerándolo como una persona íntegra, con cuerpo y espíritu. Por otro lado, al utilizar el término de perfeccionamiento, lo hacemos pensando en la mayor perfección que logra el hombre al llegar a su fin: la felicidad. De igual manera, hacemos referencia a las facultades físicas considerando al hombre como materia o cuerpo; facultades intelectuales, considerándolo un ser racional; facultades espirituales como un ser orientado a un fin y, facultades morales como aquellas que permiten al hombre discernir entre el bien y el mal.

(2) ibidem, p. 17

(3) SANTILLANA, edit: Diccionario de las Ciencias de la Educación., p. 1149

Por último, se busca una integración del hombre en la sociedad, como parte inherente de ésta y donde ha de poner en práctica todos los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos, con el fin de lograr una convivencia armoniosa y el Bien común.

1.1.2 Potencialidades Humanas

La naturaleza humana se asemeja en algunos aspectos con la naturaleza física de los animales, pero, al hablar de educación, hacemos referencia a las facultades propias del hombre, ajenas a las de otros seres vivos: la inteligencia y la voluntad. Es por esto que García Hoz define a la educación como "el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas" (4). Aquí cabría agregar que este perfeccionamiento se logra mediante una relación personal entre educando y educador.

La inteligencia es la característica que hace al hombre superior a los demás seres vivos, y cobra sentido en la medida en que ilumina y orienta nuestras actividades. Pero el hombre no es únicamente inteligencia, también cuenta con un aspecto volitivo, el cual le permite decidir libremente sobre su actuar. Cuando educamos, estamos trabajando con seres humanos y éstos son libres de decidir si quieren educarse o no; trabajamos con la voluntad humana. Aquí sería necesario destacar dos conceptos sumamente importantes: la voluntad y la libertad en el hombre.

La voluntad es la "capacidad de un ser racional para adoptar un determinado tipo de conducta, una determinada actitud o postura; capacidad para realizar determinadas acciones que, de antemano, se había fijado o propuesto el individuo" (5). Con la voluntad, el hombre puede decidir sobre su actuar, fijarse metas y establecer una escala de valores que rija su vida.

(4) GARCIA HOZ, U., Principios de Pedagogía Sistemática, p.25

(5) SANTILLANA, edit: op.cit., p. 1426

Por otra parte, el término libertad tiene varias definiciones, ya que es una acepción muy compleja. Entiéndase por libertad la "capacidad de la persona para autodeterminarse y liberarse de cualquier determinismo, apoyada su decisión en criterios racionales" (6); o bien, la capacidad o posibilidad de elección entre varias opciones o alternativas. La libertad se considera fundamento y producto de la educación. "La libertad va unida a la educabilidad, a través de la cual el hombre no sólo se mantiene en un constante hacerse, sino que decide personalmente la forma de llevarlo a cabo, aunque condicionado por el substrato biopsicosocial, de tal manera que el ejercicio de la libertad no está ni totalmente determinado ni indeterminado" (7).

Con las facultades específicamente humanas, inteligencia y voluntad, el hombre tiene mayor dominio del mundo, porque es capaz de conocerlo y actuar sobre él.

1.1.3 Perfeccionamiento Humano

La educación busca una modificación o cambio en el hombre, y no tendría razón de ser si no buscarse como resultado un acercamiento del hombre a su fin. Es por esto que se considera a la educación como un medio o camino hacia el perfeccionamiento humano.

El hombre es un ser inacabado y, por lo tanto, perfectible; capaz de cambiar su forma de ser, modificar actitudes y virtudes, lo cual lo llevarán hacia la plenitud humana, a su perfeccionamiento.

Perfección significa realización. Es por esto que la educación busca conducir al hombre hacia su autorrealización, entendiéndose ésta como "el desarrollo integral de todas las energías humanas,

(6) ibidem, p. 886

(7) ibidem, p. 887

incluyendo tanto aspectos físicos e intelectuales como emocionales y afectivos" (8).

Hemos hablado ya del perfeccionamiento y autorrealización del hombre como fines de la educación, y no podemos continuar sin mencionar un tercer fin del proceso educativo: la felicidad, definiéndose esta como el "estado producido por la concurrencia de todos los bienes" (9). Este concepto aplica exclusivamente en el ser humano, en cuanto ser espiritual.

La naturaleza humana se caracteriza por una apetencia a la felicidad. La felicidad es el fin último del hombre y, por lo tanto, es el fin último de la educación. De lo contrario, hablaríamos de una educación parcial, la cual únicamente potenciaría ciertas capacidades del hombre. La negación de la aspiración del ser humano a la felicidad sería como negar la misma naturaleza humana.

De esta manera, podemos decir que la educación es un proceso que se da en busca del perfeccionamiento del hombre, y no será educación si no tiende a desarrollar virtudes en el educando, así como una plenitud de vida. Asimismo, la educación debe ser congruente con la naturaleza humana, por lo que todos sus elementos deben ser acertados y positivos.

El hombre es una unidad formada por cuerpo y alma; ambos aspectos son educables; razón por la cual la educación debe ser integral, satisfaciendo las demandas vitales del hombre, haciéndolo capaz de perfeccionar al máximo sus áreas potenciales de desarrollo.

(8) ibidem p.162

(9) SALVAT, edit: Enciclopedia Salvat., p.1383

En el momento de educar al ser humano, es indispensable considerar los elementos afines al hombre, así como las características específicas de cada individuo. De esta manera, la educación será un medio para alcanzar la realización personal.

El proceso educativo es un todo integrado, en el que cada uno de sus elementos contribuye al logro de la educación. La ausencia de alguno de estos elementos, afecta la acción de los demás, por lo que no deben obstaculizar sino reforzar su ejecución, condición misma para lograr un proceso educativo eficiente.

1.2 ÁMBITOS DE LA EDUCACION

Se puede decir que los ámbitos de la educación son los mismos en que normalmente tiene lugar la vida humana. Dentro del ámbito más amplio, que es la comunidad, se distinguen otros ámbitos con límites más definidos en los cuales se lleva a cabo la existencia del hombre, como son: la familia, la escuela y la empresa. A continuación hablaremos brevemente sobre cada uno de ellos en su papel educativo.

1.2.1 Educación en la Comunidad o Ambiental

Para comenzar, es necesario clarificar el término de ambiente. Este es considerado como "la suma total de condiciones e influencias externas que afectan a la vida y desarrollo de un organismo" (10). Con esta definición podemos concebir a la educación ambiental como el perfeccionamiento del hombre en cuanto influido por los estímulos del medio ambiente.

(10) SANTILLANA, edit: op.cit., p. 78

Algunos factores a considerarse dentro de este tipo de educación serán: población, zona geográfica, tipo de gobierno, cultura, tecnología, religión, costumbres, tradiciones, etc., entre muchos otros más. Todos estos factores pueden determinar el perfil del educando en un lugar específico.

Dentro de la educación ambiental podemos considerar como un factor clave el influjo de los estímulos creados por los medios masivos de comunicación.

Es por esto que se debe promover que los periodistas, actores, escritores, maestros, etc., concurren en una misma finalidad: el perfeccionamiento del hombre. Aquí, la educación será reforzada por la acción de la familia y de la escuela.

En este ámbito, el papel educativo será crear en el individuo un sentimiento de nacionalidad a través de una educación cívica adecuada, donde los miembros de la comunidad aprenderán conceptos tales como solidaridad, subsidiariedad, fraternidad, igualdad, Bien común y justicia, entre muchos otros más, logrando de esta manera salir de sí mismos hacia los demás.

1.2.2 Educación Familiar

Entendemos por familia "el habitat natural para nacer, crecer y morir como persona; esto es, amados y acompañados en la irrepitibilidad del yo último" (11).

Desde el punto de vista sociológico es la "Institución social encargada de reproducir el orden social y de asegurar la transmisión del patrimonio técnico-cultural a las sucesivas generaciones" (12). La familia es la célula de la sociedad, donde las personas aprenden a ser personas.

(11) *ibidem*, p. 63

(12) *idem*

Desde el punto de vista pedagógico, la familia es "el primer y principal agente educativo" (13).

La familia es el ámbito con límites más precisos y reducidos donde adiuene el hombre a la existencia; es por esto que es en la familia donde el hombre recibe los primeros influjos de estímulos educativos. Al ser los padres " los primeros y principales educadores de sus hijos, asumen una responsabilidad total e indelegable" (14). El fin del matrimonio será en primer término, la procreación de los hijos y, posteriormente, la educación de los mismos.

Es en la familia donde se deben desarrollar principalmente las manifestaciones afectivas y donde se debe afirmar la personalidad del sujeto. "Las relaciones familiares son consideradas esenciales para la formación de la personalidad profunda y de las actitudes del adulto e influyen en las posteriores relaciones sociales. Las interacciones entre medio cultural y personalidad se centran inicialmente en el grupo familiar" (15).

A la familia le compete inicialmente la educación de sus miembros, y esta acción es reforzada y complementada por la escuela. Para esto, es necesario que los padres sean el vivo ejemplo de lo que enseñan, que vivan la generosidad, la honestidad, la justicia, el amor, la entrega, que enseñen a dar y darse a los demás.

Al ser los influjos de la educación familiar los más significativos en la persona, una educación deficiente puede tener como resultado perturbaciones o estados de carencia en el aspecto psíquico del individuo, difícilmente remediabiles. Es por esto, que debe existir

(13) ibidem, p. 632

(14) VAZQUEZ, A., Educación Familiar y Sensatez., p.42

(15) SANTILLANA, edit: op.cit., p.631

un ambiente familiar adecuado así como actitudes positivas de los padres, logrando de esta manera una educación eficiente y una actitud auténtica de la persona hacia la vida.

1.2.3. Educación Escolar

Aquí hacemos referencia a la educación impartida en una institución educativa. García Hoz la define como "una educación que se realiza mediante la relación personal, técnicamente regulada, del educador y el educando, y que se basa en el trabajo intelectual y en la convivencia social" (16).

La aparición de la escuela hizo posible el estudio y la realización sistemática de la educación. En la escuela se fomenta uno de los fenómenos más apreciados por el hombre: la amistad. El individuo aprende a salir de sí mismo para darse a los demás, aprende a salirse de un mundo pequeño en el que ha vivido, la familia, para integrarse a un mundo mayor, la sociedad. En la escuela se adquieren los conocimientos básicos para vivir y, es ahí, donde el hombre crece y se supera hasta llegar a ser un profesionalista. Es por esto que decimos que la escuela tiene dos enfoques primordiales: el social y el intelectual, siendo los siguientes algunos de sus principales fines:

- a) **Desarrollar la capacidad de juicio de los alumnos.**
- b) **Promover una escala de valores afines a los de la familia que rijan la vida de los individuos.**
- c) **Preparar para la vida profesional.**
- d) **Preparar a los alumnos para hacer frente a la sociedad en la que viven.**
- e) **Integrar al individuo en la sociedad, entre muchos otros.**

(16) GARCÍA HOZ, D., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 504

Por sus múltiples fines, podemos decir que la escuela es un medio educativo elemental en la sociedad.

Como ya hemos visto, hoy en día la educación extiende sus ámbitos de acción hacia la familia, comunidad, escuela y empresa. El ámbito empresarial será visto de manera más detallada en el capítulo II de esta investigación. Estos ámbitos educativos pueden y deben estar vinculados entre sí para lograr la integridad y calidad en el proceso educativo. Esto se logrará de la siguiente manera:

- a) Todas las instituciones educativas deben establecer un contacto permanente con la familia y una interrelación adecuada con la comunidad.**
- b) Un punto clave para lograr una vinculación escuela-familia es la participación activa de los padres de familia en la gestión de los centros docentes a través de Asociaciones de Padres de Familia.**
- c) La familia, a pesar de ser el primer influjo educativo de los hijos y el de mayor importancia, debe reforzar su acción a través de la educación ambiental y escolar, cuya función será complementaria, nunca sustituible. Como ejemplo tenemos los programas educativos que se transmiten en la televisión, campañas en la comunidad de bienestar social, eventos recreativos en las escuelas, etc.**

Todos y cada uno de estos ámbitos deben orientarse a un mismo fin: el perfeccionamiento del hombre.

A continuación exploraremos el papel del proceso educativo en el ámbito empresarial como un medio de superación y mejoramiento continuo en el hombre.

CAPITULO DOS

LA EDUCACION EN EL AMBITO EMPRESARIAL .-

II.1 LA EMPRESA

II.1.1 Definición

Para comenzar este capítulo es necesario definir el término empresa y los elementos que la integran, para poder comprender mejor este ámbito donde día a día millones de personas desempeñan un sinnúmero de funciones, establecen relaciones interpersonales compartiendo conocimientos, experiencias, sentimientos, etc., y donde se enfrentan a continuos retos, buscando siempre un bienestar y un mejoramiento constante.

"La empresa es una unidad económica en la que se desenvuelve un proceso productivo, donde se combinan factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio: económico o social, según sea el caso" (17).

La empresa es aquella organización que se dedica a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado.

II.1.2 Elementos de la Empresa

Toda empresa requiere de una serie de elementos o recursos; los cuales, bien administrados, facilitarán el logro de sus objetivos.

(17) SALVAT, edit: op.cit., p. 1173

La empresa es una entidad integrada por recursos humanos, materiales e inmateriales; estos últimos también son llamados recursos técnicos o sistemas.

Los recursos materiales son aquellos que integran la empresa tales como: edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, etc., y tienen por objeto "multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano" (18). También encontramos aquí las materias primas, es decir, aquellos elementos que han de salir transformados en productos, así como las materias auxiliares necesarias para la producción, como lo son el combustible, el aceite, etc. Otro recurso material es el dinero, ya que toda empresa requiere de cierto efectivo disponible para pagos diarios e imprevistos; además, la empresa posee como representación del valor de sus bienes un capital constituido por acciones, valores, etc.

Los recursos inmateriales son todos los sistemas y técnicas utilizados para la realización del trabajo. Reyes Ponce habla de dos sistemas principalmente:

- a) **Sistemas de Producción:** tales como fórmulas, métodos, patentes, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc.
- b) **Sistemas de Organización y Administración:** consistentes en la forma en que debe ser estructurada la empresa; es decir, la separación de funciones, sus niveles jerárquicos, grado de centralización en la empresa, etc. (19)

(18) REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p.72

(19) Ibidem, p.73

Por último, los recursos humanos "son el elemento eminentemente activo de la empresa y, desde luego, el de máxima seguridad" (20). Aquí no hablamos únicamente del esfuerzo de la actividad humana, sino que quedan comprendidos en este grupo otros factores que dan distintas modalidades a dicha actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aspiraciones, actitudes, potencialidades, etc.

Tanto los recursos humanos como los materiales e inmateriales son elementos indispensables para toda organización, pero el papel que juegan es muy diferente, ya que los recursos materiales e inmateriales son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y voluntad; son por ello exclusivamente medios para lograr la realización de los fines de la empresa. Por otro lado, los recursos humanos tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de sus funciones porque se dirigen a sí mismos, a las demás personas y, sobre todo, dirigen todas las cosas y/o recursos con los que trabajan. Es por esto, que los recursos humanos nunca podrán ser considerados como medios; sus acciones están destinadas a la realización de un fin social y deben ser considerados como un fin de la empresa.

Los recursos humanos son los de mayor importancia, ya que pueden mejorar y perfeccionar el trabajo, así como el diseño de los recursos materiales e inmateriales, lo cual no sucede a la inversa. Por ejemplo, tenemos el progreso tecnológico, donde el hombre ha sido capaz de sustituir la máquina sumadora por la computadora electrónica y, de igual manera, día con día inventa nuevos métodos y sistemas que simplifican el trabajo y lo perfeccionan.

(20) idem, p.73

Una característica esencial de los recursos humanos es que "no son propiedad de la empresa, a diferencia de los demás recursos e implican una disposición voluntaria de la persona que presta sus servicios a cambio de una remuneración económica y afectiva" (21).

Entre las personas que laboran en una empresa podemos mencionar a los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores, los empleados y los obreros calificados y no calificados. "Los trabajadores suelen clasificarse en calificados o no según se requieran tener conocimientos o pericias antes de ingresar a un puesto" (22).

Al hablar sobre los recursos humanos dentro de una empresa, podemos clasificarlos en dos grupos principalmente: los empresarios y el personal de la organización.

"El empresario es la persona que se encarga de la coordinación de capital y trabajo, así como de las funciones propias de la empresa, logrando la producción de bienes y servicios para un mercado" (23).

(21) ARIAS GALICIA, F. , Administración de los Recursos Humanos., p. 25

(22) REYES PONCE, A. , Administración de Empresas. , p. 73

(23) Ibidem. , p. 78

Esta función puede darse en una o varias personas, dependiendo de la complejidad de la organización de que se hable. El empresario tiene funciones sumamente importantes dentro de la organización, tales como:

- a) Establecimiento de planes y estrategias.**
- b) Determinación de objetivos y políticas.**
- c) Toma de decisiones.**
- d) Aprobación de propuestas y manejo de presupuestos.**
- e) Assunción de riesgos, entre muchas otras actividades más.**

"El culmen de la expresión del poder del empresario es la libre adopción de decisiones, cuya aplicación práctica repercutirá en sentido favorable o desfavorable para la empresa. La decisión empresarial así entendida, es el medio expresivo genuino del poder de organización del empresario" (24).

Todo empresario debe contar con una serie de características para poder representar este puesto, tan importante, como son:

- a) Ser visionario.**
- b) Tener una gran capacidad creativa, de innovación y gran iniciativa.**

(24) ALMANZA J.M., La Participación del Trabajador en la Administración de la Empresa. , p. 25

- c) **Debe estar en continuo conocimiento de los resultados obtenidos en las operaciones laborales para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.**
- d) **Debe ser una persona responsable, de confianza, totalmente comprometida, ya que en sus manos está el progreso de la empresa, la dirección de la misma.**
- e) **Debe ser una persona maduro, capaz de enfrentar los problemas y fracasos comunes en cualquier organización, proponiendo alternativas para la mejor solución a éstos.**
- f) **Debe estar constantemente actualizado y buscar siempre un mejoramiento continuo.**

Estas son solamente algunas de las múltiples características que debe de tener un buen empresario.

Por otra parte, el personal de una empresa representa "el conjunto de individuos que desarrollan su trabajo en una empresa, que se encuentran ligados al empresario mediante una serie de relaciones laborales individuales, regidas además por las disposiciones del contrato de trabajo, por todo un complejo de normas contenidas en leyes y reglamentos, convenios, etc..." (25)

(25) ibidem, p. 41

De esta manera, podemos decir que el personal es el conjunto de individuos que interactúan en un ambiente de trabajo obedeciendo a objetivos establecidos por los empresarios, y que, a su vez, tienen objetivos personales establecidos por ellos mismos y que pueden hacer de su trabajo algo interesante y motivante.

Una vez que hemos visto cuáles son los elementos que componen una empresa y definiciones de ésta, podemos concluir con una acepción que engloba todos los conceptos aquí vistos.

Consideremos a la empresa como una unidad económica-social caracterizada por su permanencia y la organización de diversos elementos y/o recursos humanos, materiales e inmateriales, bajo la dirección de un empresario y, cuya finalidad es la realización de una actividad industrial o comercial, o bien la prestación de un servicio para un mercado y/o consumidor específico, el cual puede ser con ánimo de lucro.

11.1.3 Clasificación de las Empresas

Existen diversas clasificaciones de las empresas; en este trabajo consideraremos tres de ellas: por su finalidad, por el sector al que sirven y por su tamaño.

11.1.3 Por su finalidad

Por su finalidad, las empresas pueden ser públicas o privadas. La empresa pública es la que "está regida por una institución de derecho público, como el Estado, la provincia o el municipio" (26)

(26) CREDSA, edit: Diccionario Enciclopédico Universal, p.1364

Mientras que la empresa privada se define como "la organización en un centro productivo de los factores capital y trabajo con arreglo al principio de lucro o beneficio empresarial" (27). Las empresas privadas están en manos de particulares mientras que en las públicas, el Estado actúa en diversos grados como empresario. Si junto al Estado hay aportación por parte de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad (capital), tendremos una empresa mixta.

Ambos tipos de empresas tienen como propósito satisfacer una necesidad; la diferencia entre una y otra es que la empresa privada siempre buscará una utilidad. Las relaciones entre empresas se rigen por la competencia.

11.1.3.2 Por el sector al que sirven.

Por el sector al que sirven, las empresas pueden ser: de transformación, comerciales o de servicio. La industria de transformación es aquella que tiene como fin la transformación de materias primas en productos elaborados. Las empresas comerciales se dedican a la distribución de los productos para el consumo de la sociedad; es decir, se dedican a la compra-venta de mercancía.

Por último, la empresa de servicio busca satisfacer necesidades mediante la prestación de un servicio determinado.

(27) SALUAT, edit: op.cit., p. 1173

11.1.3.3 Por su tamaño

Por su tamaño las empresas pueden ser grandes, medianas o pequeñas. Hay varios criterios que dan lugar a esta clasificación: el de mercadotecnia, el de producción, el de personal y el de la complejidad de la organización. Al tratar este capítulo sobre la educación en el ámbito empresarial, y siendo que la educación es un proceso que se dirige únicamente a seres humanos, consideraremos el criterio de personal en esta clasificación. Al ser la mediana empresa un punto intermedio entre la pequeña y la grande empresa, la citaremos al final.

La empresa pequeña se caracteriza porque el número de personas que la integran va de 4 a 80 aproximadamente. En este tipo de empresa, el dueño generalmente conoce a todos los empleados y se relaciona con ellos; de igual manera, es capaz de solucionar casi todos los problemas a los que se enfrenta la empresa. En este tipo de organización no se requiere de trámites burocráticos, ni de grandes planeaciones, ni de especialistas. Existe una gran centralización y la comunicación tiende a ser más informal que formal.

La empresa grande se caracteriza por estar integrada por más de 500 personas. En este tipo de empresas, el director o los altos directivos, difícilmente conocen a todo el personal; asimismo, se maneja una comunicación formal. En este tipo de organización se requiere de un gran número de especialistas y técnicos; se requiere de una gran planeación y previsión a largo plazo, existiendo una gran descentralización de funciones y de autoridad.

Por último, la mediana empresa, como ya lo mencionamos, se encuentra en un punto intermedio entre la pequeña y grande empresa, y se le pueden atribuir características tanto de una como de la otra. El número de personas que la integran va de 80 a 500 aproximadamente.

Se encuentra en constante crecimiento y en un proceso de descentralización. De igual manera, presenta problemas típicos de ambos tipos de empresas.

Ahora que hemos visto cómo pueden ser clasificadas las empresas, pasaremos a definir cuáles son los fines que éstas persiguen.

II.1.4 Fines de la Empresa

Toda empresa es diferente y, por lo tanto, tendrá distintos fines. Sin embargo, Agustín Reyes Ponce habla de dos tipos de fines comunes a todas las empresas:

"El fin inmediato, que es la producción de bienes y servicios para un mercado" (28). No existe empresa alguna que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan alcanzar con dicha producción o servicios. Y los fines mediatos que "suponen analizar qué se busca con dicha producción de bienes y servicios" (29).

Aquí podemos hacer una distinción entre la empresa pública y la empresa privada. Esta última, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad de orden social, mientras que la empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad social obteniendo o no beneficios económicos.

(28) REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 83

(29) Idem

Entre los principales fines de una empresa podemos considerar los siguientes:

- a) La obtención de utilidades justas y adecuadas para lograr su permanencia. Es importante que una empresa logre cierta permanencia, porque de lo contrario habríamos de un negocio y no de una empresa.**
- b) El cumplimiento de una responsabilidad social.**
- c) Generar fuentes de trabajo en la comunidad donde se establece.**
- d) Obtener prestigio social mediante un posicionamiento de liderazgo en el mercado.**
- e) Desarrollo y mejoramiento continuo de su personal.**
- f) Satisfacción de una tendencia creadora, entre muchos otros fines más.**

11.1.5 Áreas de la Empresa.

Todas las empresas, independientemente de la finalidad u objetivos que persigan, a excepción de empresas muy pequeñas, deben estar integradas por cinco áreas o departamentos básicamente: el de producción, en caso de ser una empresa de transformación, el de finanzas, el de mercadotecnia, el de ventas y el de personal.

Al ser esta tesis del área de Pedagogía, únicamente mencionaremos el departamento de personal o área de recursos humanos, mencionando sus principales funciones y su importancia dentro de la organización.

El departamento de personal es una de las principales áreas en una empresa ya que el principal recurso de toda organización es el humano y esta área se dedica al servicio de este recurso: atender y dar seguimiento a las necesidades del personal de la empresa.

Este departamento contribuye a que el personal que integra la organización logre sus objetivos individuales y los de la empresa. Es por esto que este departamento enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas del personal, de la organización y del entorno en que existen.

Al igual que hablamos de una administración de empresas, podemos hablar de una administración del personal. "Mientras que la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos" (30), el objetivo de la administración de los recursos humanos "lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo dichos recursos humanos" (31).

Con el fin de lograr sus propósitos y objetivos, el departamento de recursos humanos desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores, con el fin de aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Es por esto que "el propósito de la administración de los recursos humanos se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad" (32).

(30) CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos, p.90

(31) DAVIS, K., Administración de Recursos Humanos, p.8

(32) ibidem, p.11

De esta manera, las actividades propias del área de recursos humanos son aquellas acciones orientadas a proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada para la organización y son las siguientes:

- a) Planeación de los Recursos Humanos.**
- b) Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal.**
- c) Evaluación del Desempeño**
- d) Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo**
- e) Administración de Sueldos y Salarios**
- f) Seguridad e Higiene**
- g) Relaciones Laborales**

Estas funciones, como veremos más adelante, son necesarias para el desarrollo y mejoramiento continuo de los empleados y, administradas adecuadamente, tendrán como resultado calidad de vida en los trabajadores, lo cual se verá reflejado en su desempeño diario.

Para muchos empresarios, el área de recursos humanos es un área más de la organización, prestándole la misma o menor atención que a las demás áreas de la empresa. Es cierto que las áreas de producción, finanzas, mercadotecnia y ventas son importantes para el adecuado funcionamiento de la empresa, pero no se les debería dar la misma importancia que al área de recursos humanos, ya que en las primeras hablamos de recursos materiales, de técnicas y sistemas, mientras que en la segunda, hablamos del recurso de mayor dignidad en toda la organización: el hombre, con cuya inteligencia y voluntad es posible la existencia de los demás recursos.

Por todo esto, debemos considerar como el principal punto de interés de este trabajo al "hombre" y las herramientas, conocimientos, habilidades, etc., que debe recibir dentro de la organización para vivir y trabajar con calidad, como parte de un proceso de mejoramiento continuo, logrando de esta manera su perfeccionamiento y autorrealización.

11.2 LA EDUCACION EN EL AMBITO EMPRESARIAL

Como vimos en el capítulo anterior, el hombre está dotado de dos facultades propiamente humanas: la inteligencia y la voluntad, al mismo tiempo que es un ser libre y social. Estas cualidades son propias de todo ser humano por su misma naturaleza y, le son innatas desde el momento de su concepción; sin embargo, es necesario aclarar que el hombre es un ser inacabado y, por lo tanto, perfectible.

Conforme va creciendo, el hombre pasa de un sistema educativo planeado y sistemático a una etapa en su vida donde deberá desempeñar ciertos roles específicos en los que, sin duda alguna, necesitará aprender ciertos principios, sistemas, políticas, métodos, procedimientos, técnicas, etc., para desempeñar su trabajo eficientemente. En esta etapa, el hombre deberá prepararse continuamente para desempeñar de la mejor manera posible su papel en la sociedad. Esto es lo que se conoce como el proceso de mejoramiento continuo, donde el hombre debe de estar preparado, actualizarse constantemente, para poder hacer frente a un mundo tan cambiante, el cual requiere de él ciertas habilidades, conocimientos y experiencias determinadas. Es por esto que, la sociedad y las organizaciones que la integran, deben promover la formación continua de los individuos que integran dicho grupo social, permitiendo de esta manera un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, mejorando el nivel de vida y trabajo para todos.

11.2.1 Coexistencia de Educación y Trabajo

"El trabajo y la educación constituyen modos de vivir que simultáneamente o alternadamente, están vigentes a lo largo de toda la existencia" (33).

Si consideramos el trabajo como una actividad que el hombre ha de realizar a lo largo de su vida, y si la educación es también un proceso vital, no podemos aceptar aquella vieja imagen de la existencia humana, donde el proceso educativo que ocupa las primeras etapas del desarrollo, es sustituido en las últimas etapas por el trabajo. Ambos pueden ir de la mano en el desarrollo del hombre y no darse de manera aislada. Es por esto que hoy en día se habla de un proceso de mejoramiento continuo, donde el hombre es receptible día con día de nuevos conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que lo harán crecer y perfeccionarse.

11.2.2 Formación e Instrucción

Al hablar de educación en el ámbito empresarial es necesario aclarar previamente la diferencia entre dos vertientes del proceso educativo, indispensables para la educación integral de una persona y que actualmente se confunden en su aplicación: formación e instrucción. No es lo mismo instruir que formar a una persona.

"La instrucción hace referencia a los conocimientos que se tienen, o que se van a adquirir. Instruimos a un individuo cuando le comunicamos conocimientos" (34).

(33) GARCIA MOZ, V., Calidad de Educación, Trabajo y Libertad., p.49

(34) DARDER VIDAL, P. , La Instrucción en la Formación de la Persona., p.16

De esta manera, podemos llamar instruida a aquella persona que posee conocimientos generales o que sabe mucho en una determinada rama del saber. El poseer conocimientos y entrar en contacto con la realidad, permite al hombre crecer y alcanzar su madurez. Es por esto que, el hombre en su desarrollo vital, exige en algunas ocasiones el predominio de la instrucción en el proceso educativo.

Por otro lado, al hablar de formación, decimos que su fin último es "orientar radicalmente a la persona a la consecución de la madurez: hacer del individuo un hombre honesto; un hombre libre, capaz de determinarse por motivos hondos, humanos y religiosos. Un hombre que conoce la realidad y a los demás hombres, que siente y ama noblemente; que orienta su vida entera de acuerdo a una escala de valores que hace suya..." (35). Por todo esto, podemos decir que otro fin de la educación, además de los mencionados en el primer capítulo de este trabajo, es la formación del hombre.

La formación utiliza como un medio la instrucción. La instrucción no vale por sí misma, sino por lo que es capaz de representar para la persona que llega a poseerla. Forma parte de un plan de desarrollo del hombre, orientado a lograr una personalidad fuerte, capaz de cumplir con los requisitos de especialización que reclaman nuestros tiempos.

La instrucción es un proceso indispensable en la formación de la personalidad y debe servir como base para la obtención de conocimientos, donde el hombre hará una valoración ordenada de la realidad y adquirirá un creciente dominio sobre la misma.

(35) Ibidem, p. 14

Concluimos diciendo que la instrucción es un elemento importante del proceso formativo. Ambas se complementan. En el proceso educativo, instrucción y formación coexisten y coadyuvan al mismo. En distintos momentos del desarrollo del hombre, adquieren de manera alterna prioridad una sobre la otra.

Nuestra sociedad y, en particular, las organizaciones, exigen cierto grado de instrucción en sus trabajadores; de lo contrario, puede surgir la inadaptación o dificultad para ejercer un puesto específico. De igual manera, el desarrollo tecnológico, obliga al hombre a poner en práctica ciertas habilidades que exceden el ámbito meramente instructivo. Siendo la instrucción y la formación procesos tan diferentes, no puede darse el uno sin el otro.

11.2.3 Formación en la Empresa

"La dirección de la empresa, en función de sus ideas sobre el crecimiento de la misma, la rotación de la mano de obra y los cambios de la tecnología, comprende cuales son sus propias necesidades de formación, haciéndole frente a ellas" (36). Para esto, es necesario tomar en cuenta y relacionar dos aspectos sumamente importantes: las necesidades de formación de la empresa y las necesidades de formación del país en desarrollo; de esta manera, la formación que se imparta a la propia fuerza de trabajo, contribuirá al desarrollo del país.

"La política de crecimiento de una empresa supone diferentes necesidades en materia de formación" (37); esto quiere decir que, dependiendo del tipo de empresa al que hagamos referencia, distintas serán sus demandas formativas.

(36) O.I.T. , edit: Empresas Multinacionales : Formación Profesional y Desarrollo Económico , p.7

(37) ibidem, p.59

El proceso formativo dentro de una organización se considera un instrumento importante de la política empresarial, ya que no se enfoca únicamente a aumentar la productividad, sino que pretende también mejorar las relaciones obrero-patronales, lograr una mejor adaptación de los empleados en su puesto, buscando un mejoramiento continuo en los mismos y asegurando, de esta manera, una calidad de vida y de trabajo en su personal.

Los métodos utilizados en el proceso de formación en una empresa varían considerablemente de una organización a otra, de acuerdo a las políticas establecidas en materia de formación para sus empleados. Muchas de ellas cuentan con un Departamento de Capacitación y Desarrollo, el cual se encarga de todas las actividades relacionadas con el proceso educativo dentro de la organización, tales como: planes individuales y grupales de desarrollo y carrera, programas de mejoramiento continuo, parrillas de sucesión, programas de Inducción y adaptación a los puestos de trabajo, programas de entrenamiento técnico, administrativo, humano, etc., mientras que otras empresas, recurren a la ayuda externa de firmas dedicadas a la capacitación y consultoría.

La formación que se imparte al personal de una empresa, será diferente de acuerdo a los distintos niveles organizacionales, puestos de trabajo y/o áreas específicas. Asimismo, las actividades formativas en una empresa son una fuente potencial de perfeccionamiento de los recursos humanos. Aquí se combina la formación y la actualización como medios para aumentar la productividad, para mejorar las relaciones interpersonales y para mejorar el nivel y calidad de vida y trabajo en los empleados.

11.2.4 El Adulto en la Empresa

El hombre siempre formará parte de grupos más amplios y de una sociedad que en algún momento determinará hasta cierta forma sus actitudes, sentimientos y forma de vida. Cuando el hombre se incorpora en una organización, lo hace con toda su personalidad, con sus necesidades conscientes e inconscientes, y con determinados objetivos o metas a alcanzar. Se enfrenta a un sistema social en el que tienen lugar las relaciones interpersonales exigiéndosele una rápida adaptación a su trabajo, a sus compañeros y a las autoridades y a una gama de políticas y procedimientos nuevos para él.

El desarrollo normal de todo hombre debe darse en los siguientes campos: económico, físico, social, mental y familiar, principalmente. En el campo económico, debe darse este desarrollo con el fin de poder satisfacer sus necesidades de tipo material. En el campo físico, nos referimos a que el individuo, al encontrarse inmerso en un ambiente de trabajo agradable, tendrá la oportunidad de desarrollarse, volviéndose mejor en el desempeño de su trabajo.

En el campo social, se pretenden el establecimiento adecuado de las relaciones interpersonales, donde cada uno de los trabajadores aportará a los demás sus conocimientos, experiencias y sentimientos, como parte de la integración continua a su ambiente de trabajo. En el campo mental, se debe dar el desarrollo del trabajador en el momento en que pone en práctica sus facultades proplamente humanas, tales como la creatividad y la innovación. Por último, consideramos el campo familiar cuando el resultado obtenido en el trabajo logra un crecimiento personal del individuo, haciéndolo mejor persona, mejor esposo (a) y mejor padre (madre) de familia y/o hijo (a).

11.3 ACTIVIDADES EDUCATIVAS EN LA EMPRESA

Las actividades educativas que toda empresa debe de llevar a cabo para el logro de sus objetivos organizacionales y para el desarrollo personal de sus empleados, deben orientarse hacia una educación integral del hombre, logrando de esta manera una mayor productividad en el trabajo y un mayor nivel de satisfacción personal en los empleados.

Las actividades educativas dentro del ámbito empresarial serán diferentes, dependiendo de las necesidades y demandas de cada organización. Entre estas actividades tenemos cursos de capacitación, seminarios, talleres, planes de vida y carrera, planes de sucesión, conferencias, convenciones, campañas motivacionales, boletines informativos, revistas internas, juntas de comunicación, integración de comités, carteles educativos, concursos, actividades recreativas y culturales, convivencias, y todas aquellas que contribuyan a la formación de los empleados dentro de la organización, dentro o fuera de las instalaciones u horario de trabajo.

Estas actividades son consideradas como educativas, ya que al realizarlas adecuadamente llevan al personal a integrarse adecuadamente a la organización, a su puesto de trabajo, realizándolo eficientemente, a obtener mayor número de satisfacciones tanto personales como profesionales, elevando de esta manera su nivel de vida y calidad en el trabajo como resultado de un proceso de mejoramiento continuo.

Muchas de estas actividades son parte de ciertas funciones propias del departamento de recursos humanos, tales como:

- a) Planeación de los Recursos Humanos
- b) Integración y Evaluación del Personal
- c) Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo
- d) Promoción del Personal

A continuación describiremos brevemente cada una de estas funciones en su papel educativo.

11.3.1 Planeación de los Recursos Humanos

"Mediante la planeación de los recursos humanos la administración se prepara para colocar a la persona adecuada a las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas, a fin de alcanzar tanto los objetivos de carácter individual como los de la organización" (38). En otras palabras la planeación de los recursos humanos "es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos del personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización" (39).

La planeación de los recursos humanos es un proceso utilizado con el fin de establecer los objetivos de la función del personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzarlos. Esta planeación puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o bien táctico (a corto plazo, 1 año).

(38) DAVIS, K., op. cit., p.45

(39) RODRIGUEZ, J., Administración Moderna del Personal, p.67

La planeación de los recursos humanos "incluye un análisis de la capacidad de todos los niveles de la organización (denominado inventario de habilidades); un análisis de vacantes actuales y esperadas; un análisis de las expansiones o reducciones de los departamentos, actuales o esperadas. Después se elaboran planes para cambios o reducciones internas en el personal, para dotación de personal, para capacitación y desarrollo del personal..." (40).

Este tipo de planeación se relaciona con la proyección y la previsión de las funciones actuales del personal hacia el futuro y debe responder a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad incluyendo las innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, la legislación laboral, entre otros aspectos; siendo de esta manera un proceso continuo.

Para que esta planeación sea fructífera, el departamento de recursos humanos deberá trabajar conjuntamente con las demás áreas de la organización, recopilando toda la información necesaria para su eficaz realización.

La planeación de los recursos humanos es muy importante en una empresa, ya que sin ella se pueden perder o no aprovechar ciertas capacidades humanas básicas para el buen desempeño del trabajo. "Sin las personas correctas, en los puestos correctos, en el tiempo correcto, cualquiera de los vitales procesos administrativos puede volverse tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización" (41).

(40) *Ibidem*, p. 68

(41) FRENCH, W., Administración del Personal, p. 250

Aquí uno podría preguntarse por qué la planeación de los recursos humanos tiene un papel educativo. Nosotros así lo consideramos, tomando en cuenta que si ésta se realiza adecuadamente; es decir, si se elige a la persona idónea para un puesto específico, si se determina previamente cuáles serán sus funciones en dicho puesto; si se establecen planes para su desarrollo dentro de la organización, etc., se logrará un buen desempeño e integración por parte del trabajador, así como un crecimiento tanto personal como profesional del mismo, reflejándose éste en un alto nivel de vida y calidad en el trabajo.

11.3.2 Integración y Evaluación del Personal

Una de las principales funciones dentro de la administración de los recursos humanos en una empresa es la asignación de puestos. Esta consiste en la contratación del personal como empleado de la empresa y constituye un proceso integrado por cinco pasos o acciones a seguir fundamentalmente: reclutamiento, selección, colocación y/o contratación, inducción y evaluación.

11.3.2.1 Reclutamiento

Se refiere a la captación de la reserva necesaria de personal nuevo para la organización. Este proceso de captación de personal pretende reunir un grupo de candidatos potenciales; es decir, con las características requeridas para cubrir una vacante determinada. El principal objetivo del reclutamiento es el dotar a la organización con personal adecuado. "Este dotar de personal a una organización comprender el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir dichas necesidades" (42).

(42) CHAUDEN, H., et al., Administración del Personal, p.110

11.3.2.2 Selección

La selección, como su nombre lo indica, consiste en seleccionar del grupo reclutado, el personal idóneo para ocupar las vacantes de la empresa. Arias Galicia define la selección como "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado, y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus hábitos y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" (43).

Para poder llevar a cabo el proceso de selección del personal, es necesario un conocimiento previo de la filosofía, políticas, objetivos y estrategias de la empresa, etc., con el fin de elegir el perfil de la persona adecuada para acoplarse a la organización.

El proceso de selección varía de una organización a otra; sin embargo, los pasos comunes a seguir en este proceso son los siguientes: presentación de solicitud de empleo, entrevista inicial, aplicación de pruebas psicológicas y de trabajo, aplicación de exámenes médicos, estudios socioeconómicos y entrevista final. Este proceso tiene como objetivo evaluar el potencial del individuo, verificando si cubre o no con el perfil previamente establecido.

La información obtenida sobre el empleado durante el proceso de selección será la base para establecer planes de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, ya que en este etapa se han detectado áreas potenciales y áreas de oportunidad a desarrollar en dicha persona. Es aquí donde debe iniciar el proceso de mejoramiento continuo en el empleado, donde deberá recibir constantemente nuevos conocimientos, experiencias, habilidades, etc., durante el tiempo que preste sus servicios en dicha organización.

(43) ARIAS GALICIA, F., *op.cit.*, p. 257

11.3.2.3 Colocación

Una vez seleccionada la persona idónea, se procederá a la colocación de la misma mediante la asignación del puesto apropiado dentro de la organización. Conjuntamente se llevará a cabo la contratación que consiste en la formalización por escrito de la relación de trabajo entre la empresa y el empleado de recién ingreso. Este proceso requiere de un equilibrio entre las aptitudes del individuo y las necesidades o requerimientos del puesto de trabajo.

11.3.2.4 Inducción

Cuando una persona ingresa en una empresa, hace frente a una serie de políticas, normas, costumbres, etc., desconocidos para ella; es por esto que el principal objetivo del proceso de inducción y/o integración consiste en "ayudar a los nuevos empleados a conocer su ambiente de trabajo y llevar a cabo un comienzo productivo" (44).

Toda empresa debe establecer un programa de inducción u orientación para los nuevos integrantes, el cual incluya lo siguiente: presentación con los compañeros de trabajo, jefes y subordinados; visita a las instalaciones de la organización, presentación de información sobre la historia, antecedentes, estructura organizacional, políticas, filosofía, objetivos, etc., de la empresa; presentación de información sobre el puesto a ocupar, prestaciones que otorga la compañía, programas de seguridad e higiene; presentación del manual de bienvenida en caso de existir, entre muchas otras actividades más, con el fin de lograr una rápida integración a su ambiente de trabajo.

(44) FRENCH, W., op.cit., p. 311

11.3.2.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño "es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo" (45). La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante distintos enfoques, y recibe diferentes denominaciones, dependiendo de la organización, tales como: evaluación del desempeño, informe de progreso, evaluación del mérito, entre otros.

En la mayoría de las empresas, el proceso de evaluación del desempeño es un proceso continuo y necesario. Esta evaluación puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino en una misma empresa, ya se trate de niveles jerárquicos diferentes o de diversas áreas de actividad y, generalmente, este proceso responde a determinados objetivos trazados con base en una política del área de recursos humanos.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio para obtener información sobre el desempeño de los recursos humanos dentro de una organización. La información obtenida durante este proceso de evaluación será primordial para la adecuación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones y transferencias, incentivos salariales por desempeño, mejoramiento de las relaciones interpersonales, mejoramiento continuo del empleado, estimación del potencial de desarrollo del personal, estímulo a mayor productividad, oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño, retroalimentación al individuo evaluado y otras decisiones del área de recursos humanos.

(45) CHIAVENATO, I., op.cit., p. 261

11.3.3 Promociones

Se considera a la promoción como "un tipo de transferencia que implica la reasignación de un empleo a una posición que tiene mayor pago, más responsabilidad, mayores privilegios, mayores beneficios, mayor potencial o todas estas ventajas. Su propósito es llevar la vacante que, generalmente, es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido" (46).

Para poder entender esta definición es necesario aclarar que la transferencia consiste en el cambio de un puesto a otro, de un turno a otro y puede implicar una nueva localización geográfica.

La promoción puede tener efectos satisfactorios en la persona promovida dando lugar a un mayor nivel de motivación, reflejándose ésta en un desempeño de mayor calidad, facilitando el logro de alcanzando de los objetivos tanto personales como organizacionales. De igual manera, puede traer consigo efectos negativos, ya que el individuo puede sentirse incapaz de manejar nuevas y mayores responsabilidades que implican esta nueva asignación y, como consecuencia, sintiéndose incapaz de hacerlo bien, rechaza la promoción; o bien, la acepta, pero con un desempeño inferior.

La promoción es un proceso educativo en cuanto que se debe orientar a las personas haciéndoles ver los beneficios que obtendrán en esta nueva posición y la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la organización, ocupando mejores posiciones. La promoción significa crecimiento personal y profesional como resultado del esfuerzo, desempeño, deseos de superación, etc., por parte del empleado. Cualquier actividad relacionada con el crecimiento y mejoramiento continuo en el individuo puede ser considerada como educativa, ya que busca el perfeccionamiento del hombre.

(46) FRENCH, W., *op. cit.*, p. 315

11.3.4 Adiestramiento

Al hablar de adiestramiento, podemos considerar esta acepción como "toda clases de enseñanza que se dá con fines de preparar a los trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un nuevo puesto u oficio" (47).

La palabra adiestramiento significa "adquirir destrezas" (48). Por esto, podemos decir que el adiestramiento es un proceso educativo orientado a desarrollar habilidades y destrezas en un trabajador a fin de incrementar su potencial en su labor productiva. Aquí necesitamos aclarar que para poder desarrollar habilidades es necesario partir de un esquema teórico.

Toda organización se ve en la necesidad de implementar programas de adiestramiento en los siguientes casos:

- a) Cuando ingresa un nuevo empleado u obrero y requiere de ciertas habilidades o destrezas para su nuevo puesto.
- b) Al efectuarse una promoción o transferencia; o bien, un cambio de sistemas y procedimientos dentro de la organización, requiriéndose que su personal sea adiestrado.
- c) Cuando se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño y se obtiene como resultado la necesidad de corregir y/o prevenir fallas o deficiencias en el desempeño del trabajador o en determinadas áreas de la empresa.
- d) Como parte de un programa de mejoramiento continuo para los empleados de la organización, con el fin de mejorar la calidad de vida y trabajo e incrementar la productividad.

(47) REYES PONCE, A., Administración del Personal, p.103

(48) idem

11.3.5 Capacitación y Desarrollo

Junto con el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son quizá las actividades educativas más importantes dentro de la empresa, porque se orientan a lograr una mejora tanto personal como profesional en los trabajadores.

"El proceso de capacitación y desarrollo es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de los individuos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales" (49).

Consideremos a la capacitación como un proceso educativo destinado a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a promover actitudes en el personal de una organización con el fin de mejorar el desempeño del empleado y la productividad en la misma.

De igual manera, consideremos al desarrollo como un proceso que busca un crecimiento integral en el individuo mediante el desarrollo de actitudes; o bien, como un "proceso educativo a largo plazo que se relaciona con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatiza en el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos" (50). En este proceso se pretende que la persona aprecie lo que está aprendiendo.

"Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales" (51).

(49) FRENCH, W., op.cit., p. 335

(50) Idem

(51) DAVIS, K., op.cit., p. 148

La diferencia entre la capacitación y el desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad laboral. Cuando se considera desde la perspectiva global que toma esta actividad dentro de una organización, la distinción entre la capacitación para un trabajo actual y el desarrollo con vista al futuro se hace aún más precisa. Sin embargo, hay un dato inequívoco en todos los casos: la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar y mejoramiento continuo.

Entre los principales beneficios del proceso de capacitación y desarrollo en una empresa, tenemos los siguientes:

- a) Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.**
- b) Mejora el conocimiento sobre el puesto en todos los niveles.**
- c) Incrementa los niveles de motivación y satisfacción en el empleado.**
- d) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.**
- e) Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.**
- f) Mejora las relaciones interpersonales.**
- g) Promueve la comunicación en toda la organización.**
- h) Incrementa la productividad y la calidad de vida y trabajo.**

- i) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.**
- j) Proporciona información respecto a las necesidades futuras de la organización.**
- k) Se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.**
- l) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes**
- m) Prepara al personal para enfrentarse a los continuos cambios y desafíos del entorno.**
- n) Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.**
- o) Promueve la integración del personal.**
- p) Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.**
- q) Permite el logro de metas individuales y grupales.**

Para poder determinar cuales son las necesidades de capacitación y desarrollo de la empresa hay que tomar en cuenta factores tales como: los objetivos organizacionales e individuales, los constantes retos y desafíos del entorno, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal, entre muchos otros aspectos más. De igual manera, para que este proceso sea el óptimo, se deberán evaluar distintos métodos y técnicas, creando medios que motiven al personal a llevar a la práctica lo aprendido.

Hasta el momento hemos analizado qué es la empresa y cuales son las actividades educativas que se llevan a cabo dentro de la misma. Ahora pasaremos a definir que es y como se logra la calidad en el trabajo.

Es importante que los empresarios reconozcan la importancia que tienen todas estas actividades educativas dentro de la organización, como un proceso de mejoramiento continuo el cual permitirá la realización y el perfeccionamiento del hombre.

CAPITULO III

CALIDAD EN EL TRABAJO. -

III.1 EL TRABAJO

III.1.1 Definición

Como punto de partida en este tercer capítulo se definirá que es el trabajo y cuales son sus principales características. Muchos autores han tratado de definir este concepto a lo largo de la historia; aquí citaremos varias acepciones para poder entender con claridad este término utilizado universalmente.

El trabajo es aquella "actividad que se realiza en función de un producto" (52). No tiene sentido en si mismo sino en función del resultado obtenido. Las personas trabajan para conseguir algo deseado, para alcanzar un objetivo previamente establecido, para crear o construir algo nuevo y necesario.

El trabajo es una "actividad humana productora de bienes y servicios que permite la satisfacción de necesidades" (53). Siempre deberá ser algo positivo, que aporte cosas buenas al hombre y que satisfaga sus necesidades básicas primordialmente.

(52) GARCIA HOZ, V. , Calidad de Educación. Trabajo y Libertad., p.46

(53) SANTILLANA, edit: op.cit. , p.1378

"El trabajo es un principio ordenador de la sociedad" (54). Aquí se refiere principalmente al aspecto económico, ya que el autor dice que, junto con la propiedad privada, el trabajo puede dar un orden a la sociedad.

"El trabajo es una tarea humana y social. De tal manera que se desnaturaliza cuando se aísla de todo el conjunto de relaciones sociales con las que se entremezcla" (55). Si el hombre trabajara únicamente para sí mismo sería un egocentrista. Es sumamente importante considerar la dimensión social del trabajo, ya que el hombre, por naturaleza, es un ser social y todos sus actos afectan directa o indirectamente a los demás.

Con todo esto, podemos decir que el trabajo es una actividad permanente en la vida del hombre y es el medio que utiliza para satisfacer sus necesidades vitales de supervivencia, para establecer relaciones interpersonales, para contribuir al bien común de la sociedad y para autorrealizarse y perfeccionarse.

III.1.2 Sentido del Trabajo

El hombre, al tener que satisfacer ciertas necesidades materiales, depende en gran manera de la naturaleza; por esto, podría llegar a pensarse que el hombre es inferior a la naturaleza al depender de ella, siendo totalmente falso, ya que aunque el hombre necesita de ésta para sobrevivir, lo que hace es utilizarla y/o dominarla para su propio beneficio.

(54) MESSNER, J., Ética Social, Política y Economía, p. 1259

(55) OTERO OLIVEROS, F., Realización Personal en el Trabajo, p. 150

De esta manera, se da una superioridad del hombre sobre el mundo en el que vive, lo cual logra gracias al entendimiento y a la libertad, que lo hacen capaz de actuar y sacar provecho de las cosas, poniéndolas a su servicio. Y esto, es producto del trabajo. "Tal es el sentido del trabajo y de la producción cuando no se pervierte el verdadero orden, que es el que se deriva de la superioridad del ser humano, tanto sobre los seres naturales como sobre los artificiales" (56).

Por lo anterior, no podemos considerar al trabajo como un fin de la persona. La afirmación de que el trabajo es un medio y nada más que un medio, nos orienta a comprender su sentido total en nuestras vidas.

Se puede decir que el trabajo es "una exigencia vital de la naturaleza humana" (57). Vivir significa actividad, movimiento; es un caminar hacia la plenitud del hombre; llegar a ser lo que debemos ser y, para lograrlo, debemos poner en práctica las potencialidades propiamente humanas; y esto, es precisamente trabajar. Sin el trabajo, la vida humana no alcanzaría su plenitud, no se lograría la realización y el perfeccionamiento del hombre.

III.1.3 El Trabajo como Derecho y Deber

No se puede negar el hecho de que todo hombre está sujeto a la obligación de trabajar. "Sin el trabajo, los hombres dejaríamos de existir; y como hay la obligación moral de conservarse o mantenerse en la vida, es preciso afirmar que hay, por consiguiente, el deber humano del trabajo" (58).

(56) MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social., p.19

(57) ibidem. p. 21

(58) cfr. , MILLAN PUELLES, A. , op.cit. , p.114-115

La especie humana puede subsistir sin el trabajo de aquellas personas incapacitadas para ello, pero sería injusto que aquellas otras que se encuentran capacitadas o en posibilidad de trabajar, se abstuvieran de hacerlo.

Por tener el deber de trabajar, todo hombre tiene el derecho a hacerlo. El derecho a trabajar es un derecho natural porque:

- a) Todo hombre tiene el derecho de procurarse lo necesario para su vida y la de su familia, y de que sea el trabajo un medio de progreso indefinido.
- b) Todo hombre tiene que contribuir al logro del Bien común, y el trabajo es la forma normal de hacerlo; es decir, existe el derecho de trabajar en la medida en que el mismo Bien común requiere de este trabajo y,
- c) Se relaciona con la dignidad de la persona, que la lleva a procurarse por sí misma su mantenimiento (59).

III.1.4 Clasificación del Trabajo

Antiguamente, el trabajo era clasificado en tres especies básicamente: manual, intelectual y mixto. Pero, en la actualidad, vemos que esta clasificación no es apropiada, ya que de hecho todo trabajo se considera como mixto.

(59) cfr. , ibidem, p. 118/123

Reyes Ponce habla de dos tipos de clasificaciones. La primera de ellas clasifica al trabajo, de acuerdo al tipo de función o actividad a realizar, siendo así el trabajo:

Manual Predominan las actividades corporales, como las de un mozo, obrero o cargador.

De Oficina Se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar o controlar trabajos directos, utilizando para ello instrumentos para duplicar, escribir, etc., como el trabajo de una secretaria, dibujante o archivero.

De Convencimiento Tiene como fin primordial lograrlo en determinadas personas o grupos hacia uno de los objetivos de la empresa, como los vendedores y propagandistas.

De Dirección o Administrativo Tiene por objeto planear, organizar, mandar o controlar el trabajo de otras personas, para aumentar su eficiencia, como los gerentes o directores. (60)

(60) cfr. Idem

La segunda clasificación es en relación de las funciones económicas, dividiéndose el trabajo en primario, secundario o terciario. El trabajo primario hace referencia a la naturaleza, donde el hombre la utiliza para su propio beneficio, como lo hace en el trabajo agrícola, ganadero, en la pesca, etc. El trabajo secundario es aquél en el que se une actividad humana y maquinaria, como lo es el trabajo industrial, artesanal, etc., y cuyo propósito es la producción de artículos de consumo. Por último, el trabajo terciario es aquél donde se presta un servicio profesional, como lo es el trabajo de los comerciantes, los bancos, abogados, consultores, etc.

III.1.5 Desarrollo Histórico del Trabajo

A continuación, presentamos una breve reseña de las principales formas de trabajo humano que se han presentado a lo largo de la historia, aclarando por anticipado que éstas no han surgido en el mismo orden cronológico en los diferentes países del mundo.

En primer lugar, tenemos la etapa del Trabajo de Apropiación, el cual tuvo lugar durante las primeras etapas de la civilización humana, donde no existían aún los Estados, sino únicamente pueblos nómadas. En esta etapa, las personas obtenían de la naturaleza todo lo necesario para satisfacer sus necesidades primarias. Obviamente, en esta etapa "la caza, la pesca, la apropiación de los frutos y la recolección de lo que el hombre necesitaba constituía su forma de trabajar" (61).

(61) REYES PONCE, R., Administración del Personal, p.44

A esta etapa le sigue la de la Agricultura y el Pastoreo. "Con el avance de la civilización y la aparición de las organizaciones más rudimentarias de la sociedad política, coincide en que los pueblos se hagan sedentarios" (62). Gracias a este cambio, las personas ya no tenían que ir de un lado a otro, satisfaciendo sus necesidades. Se establecen en un solo lugar, empiezan a sembrar la tierra y surge así la agricultura y, posteriormente, la ganadería, trabajo que era realizado por toda la familia.

Posteriormente, las circunstancias que se vivían en la época dan lugar a la etapa de la Esclavitud, donde unos hombres se consideraban dueños de otros, viéndolos a éstos como objetos y no como personas y, aprovechando su fuerza para explotarlos injustamente.

A la esclavitud le sigue la etapa de la Servidumbre, considerada ésta como una "etapa suavizada de la esclavitud" (63); basada en los principios de la sociedad feudal. En esta etapa el señor feudal proporcionaba protección al siervo y a su familia a cambio de sus servicios.

A continuación, sigue la etapa del Artesanado, donde la obra del hombre es lo más importante; su pericia, su habilidad, independientemente del uso de máquinas o instrumentos. "El artesanado se caracterizó porque el productor es, al mismo tiempo, el que pone el trabajo, el propietario de los sencillos instrumentos, quien renta el local, etc." (64). Es un trabajo familiar y quien no pertenece a la familia, va a vivir con el maestro como si fuese parte de ella. Aquí fue donde se establecieron las primeras reglamentaciones sobre el trabajo y los primeros niveles jerárquicos; se puede decir que es en esta etapa donde se dan los primeros indicios de la división del trabajo. Época de los gremios y primeras corporaciones.

(62) Idem

(63) Ibidem, p. 45

(64) Idem

Posteriormente, surge la época del Maquinismo, gracias a la llamada Revolución Industrial, época de grandes máquinas e inventos, dando lugar a la era moderna del trabajo. Surge aquí la clase capitalista y el contrato de trabajo, donde el empleado prestará sus servicios a cambio de un salario o remuneración económica. Posteriormente, se dará la producción en serie, surgiendo así el trabajo deshumanizado y rutinario.

Después surge la época de la Computación Electrónica y el perfeccionamiento de la comunicación, donde la creación de la computadora y el gran avance de los medios de comunicación van a crear nuevas características en el trabajo, tales como la posibilidad de resolver grandes cálculos matemáticos y operaciones en segundos, mejorar el control de la calidad de la producción, entre muchos otros aspectos más.

Como podemos ver, el trabajo se ha ido desarrollando y perfeccionando a través del tiempo. Hoy en día, la forma de trabajar cambia continuamente, debido a los grandes cambios y avances tecnológicos, científicos, sociales, económicos, etc., los cuales exigen una constante actualización en los sistemas, técnicas, procedimientos, etc., de trabajo con el fin de hacer frente a un entorno retador y cambiante. Un factor determinante para lograr enfrentar todos estos retos es la calidad con que se haga el trabajo y la calidad de vida que tengan los trabajadores.

A continuación hablaremos sobre la calidad en el trabajo, factor determinante hoy en día para el logro de los objetivos organizacionales y como un proceso de mejoramiento continuo en el ámbito empresarial.

Para poder hablar de calidad, es necesario conocer antes su significado. "La calidad es una determinación del ser. Se refiere no sólo a la materia, sino también y principalmente al ser mismo de las cosas y, cuando se trata de personas, a sus caracteres psicológicos y espirituales" (65). Una cosa esta hecha con calidad cuando cumple con aquellos requisitos indispensables para ser lo que debería ser. Muchas veces llegamos a confundir el término calidad con el término cantidad. Siendo que "la cantidad no es condicionante o determinante de lo que una cosa sea, sino aquella característica que pone de relieve el carácter material de los seres, la corporeidad del mundo, compuesto de partes que pueden y se pueden aumentar o disminuir" (66).

En toda actividad que realicemos, de nada importa la cantidad, si lo que hemos hecho no tiene calidad. "La mala calidad engendra mala calidad y disminuye la productividad" (67).

La calidad es una característica que debe reflejarse día a día en nuestras vidas, en nuestro trabajo, en todo lo que hacemos. Como veremos más adelante, es sumamente importante que nuestro país empiece a producir con calidad, debido a la gran competencia existente hoy en día como resultado de la globalización del mercado, tratados de libre comercio, etc., siendo sumamente difícil competir con otros países que se distinguen mundialmente por su alto índice de calidad, como lo son Japón y Estados Unidos. Todo esto lo analizaremos posteriormente al hablar sobre la importancia de vivir y trabajar con calidad.

(65) GARCIA HOZ, U., Calidad de Educación, Trabajo y Libertad., p.2

(66) Idem

(67) DEMING, E., Calidad, Productividad y Competitividad., p.9

III.2.1 Calidad de Vida

No podemos hablar de calidad en el trabajo sin hablar antes de calidad de vida, ya que el trabajo de una persona refleja de cierta manera su forma de vida, su pensar, su sentir, sus aspiraciones, entre otros aspectos.

Ya definimos el concepto de calidad, ahora falta definir el concepto de vida. La vida significa ante todo actividad vital y "se manifiesta en la naturaleza exterior en el brotar, crecer, verdear, florecer, fructificar de las plantas; en el crecer, multiplicarse y moverse de los animales y, en el desarrollo de las especies que rebasan los organismos individuales, produciendo nuevas formas a lo largo de los siglos" (68). La vida está presente en todas nuestras actividades, en nuestras vivencias, experiencias, en nuestro pensar, sentir, en nuestros actos, en nuestro apetecer cuya fuerza y energía depende del vigor de nuestro cuerpo.

Otra definición de vida dice que "es el conjunto de operaciones características de todos los seres vivientes" (69). Estas operaciones propias de todo ser vivo son las siguientes: la organización, la nutrición, la conservación y la evolución. La organización consiste en "la diferenciación de las partes y la coordinación de las funciones: un cuerpo vivo está construido por órganos diferentes que concurren al bien del conjunto" (70). Por otro lado, la nutrición es "la transformación de una sustancia inerte en la sustancia misma del ser vivo" (71).

(68) BRUGGER, W., Diccionario de la Filosofía, p. 535

(69) VERNEUX, R., Filosofía del Hombre, p. 18

(70) Ibidem. p. 19

(71) Idem

La reproducción, por su parte, es la división de la célula que trae como resultado un nuevo organismo semejante al primero. Por último, la evolución hace referencia al crecimiento de la persona, desde el momento de su nacimiento hasta el envejecimiento de la misma.

Los cuerpos vivos, a diferencia de los inertes, tienen movimiento y su actividad está orientada hacia su propio bien.

Todos los seres vivos cumplen con este ciclo vital de operaciones, pero el hombre posee dos facultades específicamente humanas, como ya se ha mencionado anteriormente, las cuales lo diferencian de los demás seres vivos: la inteligencia y la voluntad. La primera permite al hombre conocer el mundo que lo rodea, su existencia y, desde luego, le permite resolver todas las dudas e inquietudes que le surgen día a día. Mientras que la voluntad es el principal rector de sus actos. Estas facultades específicamente humanas, hacen al hombre superior a todos los demás seres vivientes, cubriéndolo de dignidad.

III.2.1.1 Dignidad humana

Entendemos por dignidad "la superioridad o la importancia que corresponde a un ser" (72). Hay tres criterios que fundamentan la dignidad del hombre:

- a) La superioridad del hombre sobre todas las cosas.
- b) Las facultades específicamente humanas: inteligencia y voluntad, que hacen al hombre dueño de sí mismo y,
- c) La libertad del hombre, que lo hace responsable de sus actos y de su destino.

(72) MILLAN PUELLES, A., op.cit., p.15

Esta libertad del hombre no es posible sin el entendimiento. "Para que un acto sea libre es preciso que sea deliberado; es decir, previamente pensado o meditado" (73).

La palabra dignidad expresa también el deber de comportarse rectamente, decorosamente. Es necesario aclarar que la dignidad de una persona no significa superioridad de un hombre sobre otro, sino de todo hombre, en general, sobre todo ser irracional. Podría pensarse que una persona que se comporta con mayor rectitud que otra, fuese superior a ésta. Todas las personas, por el hecho de existir, de tener vida, tienen el deber de obrar rectamente, de acuerdo a su naturaleza, a su dignidad.

III.2.1.2 Necesidad de una vida con calidad

Una constante del siglo en que vivimos actualmente es el cambio. El hombre del siglo XX ha vivido una infinidad de cambios científicos, tecnológicos y sociales que han influido intensamente en su forma de vida. "El reto del cambio le ha exigido al hombre actual respuestas inmediatas y continuas, especialmente en lo que se refiere a su postura ante la vida y ante el trabajo" (74).

El hombre ha tenido que enfrentarse a sí mismo, a sus valores, buscando congruencia entre su pensar, sentir y actuar, buscando sentido a su vida.

(73) *Ibidem*, p.13

(74) CASARES,D., *et.al.*, Planeación de Vida y Carrera., p.13

El hombre actual se ha convertido en una máquina de tiempo, viviendo y trabajando siempre bajo presión, con cara al reloj. Este tipo de vida es alarmante, porque el hombre está en peligro de perder su identidad, el sentido de su vida y caer en una enajenación que lo hará vivir lo que no es, a ser esclavo de la moda, de la propaganda y los valores superficiales y vacíos predominantes en el entorno. El hombre actual teme al compromiso, a la responsabilidad, a la búsqueda de la verdad, al amor.

Debido a estos cambios continuos en el entorno, es necesario buscar la forma de volver al hombre sobre sí mismo, de tener tiempo para reflexionar, meditar y llegar a autoconocerse, encontrando de esta manera, un verdadero sentido a su vida. Una vez que encuentre sentido a su vida, será capaz de definir cuales son sus valores y creencias, establecer metas personales y buscar los medios necesarios para alcanzar dichas metas, haciendo de esta manera significativa e íntegra su vida; es decir, vivir con calidad.

Para poder dar sentido a nuestras vidas, es necesario un "conocimiento y contacto personal con el núcleo más íntimo de la persona que incluye la conjunción del pensamiento, las emociones, los valores, el cuerpo y las experiencias vitales que dan origen al sí mismo, al yo personal, que sólo puede ser captado en un proceso intuitivo que trasciende a la razón y a los sentimientos por separado y que implica una disciplina y un proceso de meditación y contacto espiritual" (75). A través de este tipo de reflexión, el hombre puede llegar a conocerse a sí mismo, conocer cuales son sus capacidades, sus limitaciones y sus necesidades de crecimiento y trascendencia.

(75) Ibidem., p.17

Por medio del autoconocimiento, cualquier individuo será capaz de fijarse nuevas metas u objetivos personales, aspiraciones más altas, modificar sus valores y/o creencias y mejorar su nivel de vida.

Todas nuestras acciones, nuestros pensamientos, nuestras experiencias, todo lo que llegamos a manifestar como seres humanos debe orientarse hacia un crecimiento personal. Entendiéndose éste como "el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Implica un cambio principalmente cualitativo en la persona" (76).

Una persona que ha logrado este crecimiento personal descubre nuevas potencialidades, mismas que pone en práctica; reconoce sus errores pasados evitando volver a cometerlos; nace de ella un anhelo de ser mejor, de abrirse a nuevas experiencias, a nuevos aprendizajes; busca un enriquecimiento tanto interno como externo en su persona.

El equilibrio entre la vida personal, profesional, social, religiosa, etc., es decir, una vida integral, dan calidad de vida en el individuo. Asimismo, la convivencia social ordenada, la armonía entre los hombres y la práctica de verdaderos valores dan calidad a nuestra vida. Toda persona debe fijarse una escala de valores, de acuerdo a sus creencias personales, la cual rija su actuar. Hoy en día se habla de una clasificación de valores, misma que presentamos a continuación: "valores religiosos, morales, estéticos, intelectuales, afectivos, sociales, físicos y económicos" (77).

(76) Ibidem., p.29

(77) PLIEGO, M., Valores y Autoeducación., p.68

En la base de la jerarquía de los valores antes mencionados, tenemos a los valores económicos, que llevan al hombre a usar racional o irracionalmente los bienes materiales. "Aunque los valores económicos no son determinantes, si son poderosamente influyentes en nuestra vida" (78). Es necesario que todo hombre vea el dinero, así como todas las cosas materiales únicamente como un medio que satisface nuestras necesidades y nunca como un fin del cual dependa nuestra felicidad.

En este mundo superficial y materialista, se ha llegado a pensar que el que tiene mayor riqueza será el más poderoso y, por lo tanto, el más feliz. Esto es totalmente falso, ya que se ha demostrado que el dinero no hace la felicidad y que muchas veces ha sido el causante de fracasos en las relaciones humanas, de la desintegración en las familias y del vacío y superficialidad en que viven muchas personas. Es por esto necesario ver al ahorro como un medio que asegure nuestro porvenir decorosamente, brindándonos estabilidad y seguridad en nuestras vidas.

Posteriormente, tenemos los valores físicos, los cuales hacen referencia al bienestar físico de las personas, a su salud, al correcto funcionamiento de su organismo. Hay que darle al cuerpo lo necesario para vivir sanamente, como lo es una alimentación balanceada, dedicar las horas que sean necesarias para dormir y descansar, hacer ejercicio constante, evitar desgastes físicos y fatiga excesiva que puedan perjudicar a nuestro organismo y/o salud.

(78) ibidem, p.72

Pasemos ahora a los valores sociales, valores sumamente importantes, ya que las relaciones humanas se dan en toda sociedad y en toda persona. El trato que debemos dar a los demás debe ser respetuoso, justo, comprensivo y de cooperación. Hoy en día se ha llegado a pensar que la urbanidad, la cortesía, las reglas de etiqueta social son algo antiguo y pasado de moda. Las mujeres ya no buscan un caballero que les ceda el paso o que les abra la puerta del automóvil. Actualmente, las personas buscan en su relación con los demás prestigio, estatus, olvidándose del placer que da la relación por sí misma. Por esto, es de vital importancia fomentar en la persona desde temprana edad valores sociales tales como: saber adaptarse a las distintas situaciones a las que haga frente; aumentar su capacidad para relacionarse con los demás y de hacer amistades por el simple hecho de gozar la presencia de la otra persona y no por los beneficios que puede obtener de dicha relación; cooperar con los demás en miras de lograr un bien común; buenos modales y respeto a las reglas de urbanidad y etiqueta social; respeto a la forma de ser de los demás, entre muchos otros.

Los valores afectivos son aquellos que se relacionan con el enriquecimiento de los sentimientos, afectos, emociones en una relación de amistad, amor o compromiso hacia los demás. Se refiere también a la capacidad de amar que hay en cada uno de nosotros.

"Amar significa mucho más que dar cosas y hacer regalos; es acirse, entregarse, y para lograrlo se necesita primero autoposeerse, ser señor de sí mismo" (79) Ninguna persona podrá amar si antes no se ama y respeta a sí misma, ya que nadie puede dar lo que no tiene. Una vida sin amor no sería vida realmente.

(79) Ibidem, p.89

Por otro lado, tenemos los valores intelectuales, los cuales hacen referencia a la adquisición de los conocimientos existentes y al incremento de los mismos, a partir de la búsqueda de la verdad, la cual "exige esfuerzo y disciplina por nuestra parte" (80). Esto quiere decir que para poder llegar a la verdad hay que estar preparados mediante la lectura, el estudio; ésto mediante la investigación, recopilación de información y una actitud crítica que nos permita discernir entre aquellos conocimientos que puedan ser o no benéficos para nuestro crecimiento personal y profesional.

Los valores estéticos hacen referencia al aprecio y realización de lo bello, armónico y equilibrado, en todos los tipos de manifestaciones artísticas. Es necesario fomentar en uno mismo este tipo de valores con el fin de ser sensibles para apreciar una bella escultura, un concierto, un museo y, no sólo apreciarlos, sino sentir dentro de nosotros un gozo inexplicable ante estas manifestaciones artísticas del hombre.

"Los valores morales son el conjunto de principios y normas de acuerdo a la naturaleza humana, que rigen las costumbres rectas y que la experiencia ha demostrado que es positivo y necesario su cumplimiento para el desarrollo personal y social" (81)

Por último, tenemos los valores religiosos, donde hacemos referencia a los ideales nobles y trascendentales del hombre, los cuales guían y orientan su destino y dan sentido a su existencia.

Toda persona, con el fin de vivir una vida con calidad, debe integrar estos valores a la misma, estableciendo prioridades; de esta manera podrá vivir íntegramente.

(80) ibidem, p.98

(81) idem

III.2.2 Calidad en el Trabajo

En la mayoría de los casos, decidimos adquirir un producto y no otro, porque el primero es mejor; o bien, preferimos ir a comer a un restaurante y no a otro, por su servicio y calidad en los alimentos, a pesar de ser menos económico que los demás. A la gente le gusta comprar aquello que será duradero, que se le va a ver bien cuando lo vista, o bien, ir a aquel lugar donde se le tratará mejor y se sentirá como en casa. Aquí, podemos hablar de calidad en el trabajo, la cual se verá reflejada en un producto elaborado para el consumo de la gente o en el servicio o trato que se le dará al cliente. Dicho producto o servicio debe cumplir con ciertos requisitos indispensables para poder satisfacer las necesidades del consumidor. "La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro" (82).

"Al discutir acerca de la calidad, estamos tratando con una situación que atañe a las personas. Son personas las que administran o dirigen los negocios de cada empresa. Cada individuo presta un servicio individual" (83). Si este servicio es prestado de manera correcta, se podrá deducir que las operaciones de la empresa donde se ha prestado dicho servicio serán exitosas. Esto es válido para cualquier tipo de empresa: de transformación, de comercio y/o de servicio y atención al público. Para lograr la calidad en el trabajo de un

(82) DEMING, E., op.cit., p.3

(83) CROSBY, P., La Calidad no Cuesta., p.22

empleado, es importante el reconocimiento por parte de las autoridades y/o compañeros de trabajo, ya que "el genuino reconocimiento del desempeño es algo que las personas en realidad aprecian" (84). Toda actividad humana bien hecha se vuelve alentadora cuando es reconocida.

Es necesario aclarar que la calidad no significa lujo, comodidad, sino que esta palabra se emplea para indicar el valor relativo de las cosas. "La calidad sólo puede definirse en función del sujeto" (85). Hacer las cosas con calidad significa "cumplir con los requisitos; éstos deben definirse con claridad, de modo que no puedan malinterpretarse" (86). Los problemas de calidad pueden definirse como los problemas de incumplimiento de los requisitos establecidos previamente.

Calidad y servicio son los puntos de partida para lograr la excelencia en el trabajo. " El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria" (87). Para obtenerlos, se requiere de la disponibilidad de todas las personas que laboran en una organización, desde el socio o director hasta el personal operativo, ya que muchas veces se ha pensado que la calidad es el resultado del trabajo de las personas que ocupan los puestos de mayor jerarquía en una organización. Las empresas exitosas que sobresalen en el mercado requieren de un comportamiento extraordinario del hombre medio.

Para poder lograr la calidad en el trabajo, es necesario hacerles saber a los miembros de una organización la importancia de hacer

(84) ibidem, p.113

(85) DEMING,E., op.cit., p.137

(86) CROSBY,P., La calidad no Cuesta., p.22

(87) GINEBRA, J., et.al., Dirección por Servicio., p.36

las cosas adecuadamente; es decir, bien hechas a la primera vez. Ya que de nada serviría obtener un producto que cumple con los requisitos establecidos o un servicio adecuado que cumple con las necesidades del consumidor, si para esto fue necesario repetirlo varias veces o procesarlo repetidamente.

Hay que saber motivar al personal de una empresa mediante sistemas de reconocimiento, premios, bonos de puntualidad, etc., para lograr de esta manera, la permanencia de una conducta positiva, que traerá como consecuencia un trabajo hecho con calidad.

"La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo" (88). Esto quiere decir que la calidad nunca será algo imposible de alcanzar; únicamente debe existir un conocimiento previo y comprensión de ella, así como disposición para llevarla a cabo.

"La calidad no cuesta... es una auténtica generadora de utilidades" (89). Lo que sí cuesta son las cosas mal hechas, sin calidad. "La mala calidad supone una pérdida del negocio y quizá del trabajo ... un cliente insatisfecho no se queja; simplemente compra a otro proveedor" (90).

Es importante aclarar que, hablando de calidad, no existe diferencia significativa entre el trabajo de un alto directivo y el de uno de sus empleados. "En la empresa lo que se da es una multitud de trabajos diversos y una gama continua en cuanto a su trascendencia para el

(88) CROSBY, P., La Calidad no Cuesta., p.13

(89) ibidem., p.9

(90) DEMING, E., op.cit., p.137

conjunto" (91). Si se llegase a admitir una diferencia, no sería de extrañar que se originaran dos clases, lo que obstaculizaría la necesaria integración de los esfuerzos de todos los empleados que laboran en una empresa, para el logro de los objetivos organizacionales.

"El trabajo de todo hombre en la empresa ha de consistir en una serie de actos libres, orientados hacia un objetivo complejo, no totalmente definido. El trabajador ha de terminar de definirlo durante su consecución, en todos y cada uno de sus aspectos, con un criterio de optimización" (92). Aquí, al resaltar la necesidad de optimizar el trabajo, deducimos que éste es perfeccionable, y que el trabajador al realizarlo, tiene la capacidad de poner en práctica sus potencialidades creativas descubriendo nuevas y mejores formas de realizar sus labores, haciéndolo con calidad. Esta posibilidad de perfeccionar el trabajo es un factor sumamente importante a considerar, ya que al perfeccionarse el trabajo, lo hará también la persona.

Uno de los objetivos primordiales de toda organización será el "facilitar a cada uno de los empleados una vida laboral digna, con calidad" (93). Esto se logrará cuando se promueva entre los miembros de una organización el realizar eficientemente su trabajo, proveyéndolos de oportunidades para trabajar conjuntamente en el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando así un alto índice de colaboración y trabajo en equipo. Esto será posible con la ayuda de sistemas que conjuguen los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Es por esto muy importante el ser sensibles a las necesidades de los trabajadores.

(91) FOULKES, F., Para un Trabajo más Satisfactorio., p.14

(92) ibidem., p.15

(93) ibidem., p. 45

"Los sentimientos de satisfacción respecto del propio trabajo son consecuencia de un resultado de logro, de reconocimiento del trabajo en sí, de la responsabilidad ejercida, del avance y desarrollo del mismo" (94). Por esta razón, las autoridades deben incrementar las oportunidades de crecimiento de sus empleados, logrando de esta manera, la satisfacción y mejor desempeño laboral.

El control de calidad en una empresa de servicios es difícil de determinar. A diferencia de una empresa de transformación, donde "se pueden tomar muestras de las piezas que salen de la línea y rechazar los lotes defectuosos" (95); en una empresa de servicio hay que lograr que las personas que la integran alcancen el mismo nivel de trabajo y que compartan la filosofía de la empresa sobre calidad y servicio, así como su genuina preocupación por lograrla.

III.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EN EL TRABAJO

Existe una infinidad de factores que influyen en el desempeño de una persona. Para un mejor entendimiento clasificaremos estos factores en personales y laborales principalmente.

III.3.1 Factores Personales

Dentro de este grupo cabe mencionar factores tales como la personalidad, actitudes hacia el trabajo, diferencias individuales, satisfacción de necesidades, motivación hacia el trabajo, preparación personal, entre muchos otros factores más. A continuación describiremos brevemente algunos de los factores mencionados.

(94) *ibidem.*, p.108

(95) THOMAS, P., En Busca de la Excelencia., p.19

III.3.1.1 Personalidad

Por personalidad entendemos el "conjunto de rasgos que caracterizan a un sujeto" (96). Aquí hablamos de todo tipo de rasgos que constituyen la forma de ser de una persona, como lo son los rasgos intelectuales, temperamentales, cognoscitivos, motivacionales, etc. La personalidad refleja en cada persona una estructura individual única. La personalidad de cada individuo le dictará que hacer o como reaccionar en cada situación que se le presente.

"La personalidad es el conjunto de caracteres que distinguen a cada individuo y lo hacen peculiar" (97). Es la diferencia individual que constituye a cada persona y la caracteriza de las demás.

Es por esto, que es de suma importancia que se considere al trabajador dentro de la empresa como una persona única, diferente a los demás, con diferentes necesidades y experiencias, con mayor o menor capacidad para determinados trabajos. Asimismo, debe existir el respeto hacia cada uno de los integrantes de una organización, hacia su personalidad, hacia su manera de ser, lo cual se verá reflejado en un alto índice de motivación en el entorno y, por lo tanto, en un trabajo con calidad.

(96) SANTILLANA, edit: op.cit., p. 1117

(97) PORRUA, edit: Diccionario de la Lengua Española., p. 568

III.3.1.2 Diferencias individuales.

Muchas funciones dentro del área de recursos humanos en una empresa, como lo son el proceso de selección, la contratación de personal, las promociones, la capacitación y desarrollo, entre otras, parten del supuesto de que "las personas difieren significativamente unas de las otras" (98).

Las personas difieren unas de otras en aspectos tales como temperamento, rasgos físicos, capacidades motoras o intelectuales, actitudes, educación, cultura, costumbres, hábitos, preparación profesional, nivel de aspiraciones, escala de valores, experiencias, entre muchas otras cosas más.

Las características individuales de cada uno de los miembros de una organización pueden determinar su éxito o fracaso dentro de la misma, así como la calidad de su trabajo. Por ejemplo: una persona con un bajo nivel de aspiraciones será una persona conformista que no pretenderá alcanzar mediante su trabajo un mejor nivel de vida tanto personal como profesional, por lo que se limitará a realizar su trabajo cumpliendo con el mínimo exigido por las normas de la empresa y no más; en cambio, una persona con un alto nivel de aspiraciones, será una persona ambiciosa que dará lo mejor de sí, su mejor esfuerzo para que las cosas se hagan de la mejor manera posible, logrando de esta manera hacer un trabajo con calidad, lo cual facilitará en un futuro alcanzar mejores posiciones dentro de la organización.

(98) FRENCH, W., *op.cit.*, p. 99

III.3.1.3 Satisfacción de necesidades

Así como las diferencias individuales determinan cuales son los límites del desempeño humano, es evidente que la motivación es también un factor determinante sumamente poderoso de la conducta del hombre. Esta motivación, en la mayoría de los casos, tiene su origen en la satisfacción de ciertas necesidades vitales comunes a todos los hombres. El hombre es un ser indigente; tan pronto como una de sus necesidades ha sido satisfecha, aparece otra en su lugar. Este proceso es interminable; se inicia con el nacimiento del individuo y finaliza con la muerte del mismo.

Maslow ha sugerido una forma de pensar sobre las necesidades humanas: el considerarlas ordenadamente en una jerarquía, de tal manera que unas necesidades son activadas únicamente cuando otras han sido satisfechas de cierta manera.

En la base de esta jerarquía, pero de vital importancia, encontramos las necesidades fisiológicas, mismas que hacen referencia a la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, actividad sexual, sueño y descanso.

"La expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada" (99); como la necesidad de actividad sexual, la cual está controlada por leyes y costumbres sociales. Este tipo de necesidades son primordiales en el hombre, ya que antes de poder amar, relacionarse con los demás, triunfar y realizarse en su trabajo y vida personal, etc., debe comer, respirar,

(99) ibidem., p.100

dormir y cumplir con las exigencias de su organismo. Si un trabajador no satisface adecuadamente este tipo de necesidades vitales, casi podríamos afirmar que su rendimiento en el trabajo será más bajo que el de aquellas personas que sí lo han hecho.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido adecuadamente satisfechas, otras de nivel más elevado empiezan a orientar la conducta del hombre y a motivarlo. A este tipo de necesidades se les denominará necesidades de seguridad, mismas que "se manifiestan en la búsqueda de una estabilidad en las diferentes áreas de la vida y están ligadas al instinto de supervivencia" (100).

Estas necesidades buscan protección contra el peligro y todo aquello que amenaze dañarnos o privarnos de algo. Una persona, dentro del ámbito laboral, manifiesta su necesidad de seguridad, al buscar un trato justo y predecible, sin los cuales, el medio donde se desenvuelve parecerá amenazador.

Todo empleado se encuentra en relación de dependencia, por lo que sus necesidades de seguridad alcanzan suma importancia en la organización. Cualquier acción que genere incertidumbre con respecto a la continuidad en el empleo o que refleje favoritismos o discriminación, hace que la necesidad de seguridad del empleado, ya sea un obrero o un alto ejecutivo, sea activada.

(100) SANTILLANA, edit: op.cit., p. 100

Posteriormente, nos encontramos con las necesidades sociales. Estas hacen referencia a las necesidades de pertenencia y afecto principalmente. Todos los seres humanos tienen la necesidad de asociarse o relacionarse con las demás personas, de pertenecer a un grupo social determinado, de ser aceptados por los demás, de tener verdaderas amistades, de dar y recibir amor. La necesidad de amar y ser amado se manifiesta en la "necesidad de expresar afecto y amor a las demás personas, así como recibirlo" (101). Muchas veces, en las organizaciones, las autoridades reconocen este tipo de necesidad y, en lugar de verlo como algo positivo, ya que un grupo de trabajo estrechamente unido puede ser más efectivo en el logro de los objetivos organizacionales, lo ven como algo amenazante y, temiendo que el grupo llegue a ser hostil y no cumpla con los objetivos de la empresa, controlan y dirigen sus actividades contraponiéndose a la necesidad humana de la asociación. Cuando este tipo de necesidades se ven frustradas, el empleado puede reaccionar negativamente hacia el trabajo y no cumplir con los objetivos del mismo. Es por esto que toda organización debe hacer el mayor esfuerzo posible para hacer sentir a cada uno de sus miembros parte de ella; reconociendo su trabajo, fomentando la convivencia y el trabajo en equipo; de esta manera, los trabajadores se sentirán a gusto en la organización y su desempeño será con calidad, al sentirse parte de un grupo social tan importante para ellos.

Por encima de las necesidades sociales se encuentran las necesidades propias del "yo", mismas que pueden ser de dos tipos: las relacionadas con la propia estima y las que se relacionan con la estima de los demás o la reputación. "La autoestima abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, adquisición y retención" (102). De igual manera, la necesidad de estima por parte de otros incluye la "necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición" (103).

(101) FRENCH, W., op.cit., p. 100

(102) Ibidem, p. 101

(103) idem

Para la mayoría de las personas, la estima que esperan por parte de los demás proviene, generalmente, de grupos de referencia; es decir, de aquellos grupos a los que pertenecen o aspiran pertenecer. La organización industrial ofrece pocas oportunidades para la satisfacción de las necesidades del yo, sobre todo en los niveles más bajos de la estructura organizacional. Todas las personas necesitan que sus logros sean reconocidos por los demás; que sus éxitos sean aclamados por otros. Si un trabajador realiza adecuadamente su trabajo, pero no recibe reconocimiento alguno por parte de sus compañeros y/o jefes, puede llegar a sentirse desmotivado y quizá, no realice su trabajo con el mismo entusiasmo y/o esfuerzo. Por el contrario, si recibe el reconocimiento justo a su labor, probablemente su próximo trabajo será de mayor calidad.

Finalmente, en la cúspide de la jerarquía de las necesidades humanas, se encuentran las necesidades de autorrealización, las cuales hacen referencia a "todo deseo de autosatisfacción; es decir, la tendencia a realizarse en lo que potencialmente se es" (104). Estas necesidades buscan desarrollar al máximo nuestras propias potencialidades; es decir, hacen referencia a un proceso de mejoramiento continuo de nuestra persona.

Actualmente, debido a las condiciones del entorno, tanto económicas, sociales, políticas, etc., la oportunidad de llegar a la cima de esta jerarquía es baja, ya que al encontrar obstáculos para satisfacer las necesidades anteriores, y al experimentar frustración al no lograr satisfacerlas, nos detenemos en la lucha por alcanzarlas y muchas veces nos estancamos en ella, sin pensar siquiera, en satisfacer las necesidades más altas, las necesidades de autorrealización, mismas que son la culminación de las necesidades aquí descritas.

(104) Idem

III.3.1.4 Motivación en el trabajador

Como ya vimos, las necesidades son los principales motivadores en la conducta humana. La motivación puede ser definida como "la propensión a actuar en la dirección de un resultado o conjunto de resultados específicos; es una función de las necesidades y la probabilidad percibida de que se satisfagan esas necesidades" (105).

Otra definición nos dice que la motivación "es el conjunto de variables intermedias que activan las conductas y/u orientan en un sentido determinado para la consecución de un objetivo" (106).

Una persona motivada ve todo de manera positiva; se siente impulsada a realizar determinada acción para conseguir algo, que obviamente será satisfactorio para ella.

Si todo empresario proporciona a sus trabajadores un ambiente de trabajo agradable, con una remuneración justa; si reconoce la labor de cada uno de ellos, dándoles un trato adecuado y brindándoles oportunidades de crecimiento personal y profesional, éstos tendrán suficientes motivos para sentirse a gusto dentro de la empresa, de realizar su trabajo con calidad y de esforzarse para sobresalir y ser un elemento indispensable para la compañía. Toda persona motivada realizará eficientemente su trabajo, en miras de alcanzar los objetivos previstos, sintiéndose satisfecha al término de cada jornada de trabajo.

(105) SANTILLANA, edit: op.cit., p. 1127

(106) idem

III.3.1.5 Actitud de los trabajadores

Es sumamente importante considerar las actitudes que los trabajadores suelen manifestar y los avances y/o retrocesos en su trabajo, como consecuencia de ellas. Para esto, tomaremos como base la clasificación hecha por Reyes Ponce sobre cuales son las actitudes básicas que manifiestan los trabajadores. Dice que éstos suelen mostrarse como ambiciosos, responsables, satisfechos, confusos, fracasados, espontáneos, erráticos, frenados y en retroceso.

Las personas ambiciosas son aquellas que nunca estarán satisfechas de su trabajo realizado; siempre buscarán más y mejores actividades; trabajarán con el fin de lograr una promoción dentro de la organización donde laboran. Podemos considerar esta actitud como algo positivo, como una postura favorable por parte del individuo, ya que siempre buscará progresar en su trabajo; pero, por otro lado, puede considerarse como algo negativo, porque podría darse el caso de personas descontentas o frustradas en su posición dentro de la organización. Es por esto que los trabajadores que manifiestan este tipo de actitud suelen ser vistos como un potencial humano que debe ser aprovechado para beneficio de la empresa y de la persona misma; hay que saber encauzar y orientar positivamente los anhelos e inquietudes de este tipo de personas.

Para poder hablar de las personas responsables, es necesario definir qué se entiende por responsabilidad. Esta puede ser descrita como "el cargo u obligación moral que resulta para uno del posible error en cosa o asunto determinado" (107). Una persona responsable, es aquella que se obliga a responder por alguna cosa o persona, ante la cual tiene un deber. Esta responsabilidad en el trabajo se crea o manifiesta a través del establecimiento de metas individuales y el logro de las mismas.

(107) REYES PONCE, A., Administración del Personal, p.167

El trabajador pondrá todo de su parte para alcanzar las metas que se ha propuesto, así como los objetivos organizacionales de la compañía.

Por otra parte, los trabajadores satisfechos "son aquellos que consideran que su situación económica, jerárquica o social en la empresa es adecuada" (108). O bien, aquellos que manifiestan esta actitud porque carecen de iniciativa, deseos de mejorar, mostrando sus limitaciones y pocas posibilidades de desarrollo. Aquí, sería necesario determinar las causantes de la satisfacción en el trabajador, ya que en el primer caso, podemos considerarla como una actitud positiva, ya que puede derivar de que el empleado se sienta a gusto en su trabajo, que el puesto que ocupa satisface los requerimientos que necesita para lograr el éxito personal y profesional. En el segundo caso, hay que saber motivar a la gente para que no se estanque, para que busquen siempre mejorar y que aprendan a valorar sus logros profesionales y personales; ésto sería el principio de un camino al éxito en dicho individuo.

Los trabajadores que se muestran confusos son aquellos que "por falta de orientación, o por problemas de educación o temperamento, no aprecian ni positiva ni negativamente su situación frente a la empresa" (109). Aquí sería sumamente necesario ayudar a las personas que manifiestan este tipo de actitud, investigando la causa de su confusión y proporcionándoles auxilio profesional para orientarlos adecuadamente.

(108) ibidem, p. 168

(109) idem

Las personas que se consideran fracasadas, generalmente echan la culpa de su fracaso a la empresa, diciendo que ésta impidió su desarrollo personal obstaculizando los ascensos a los que aspiraba. Muchas veces, este tipo de personas al experimentar este sentimiento, presentan un alto índice de frustración y muchas veces optan por no cooperar con la organización, limitándose a cumplir con lo mínimo requerido en su puesto. Todo ésto perjudica tanto a la persona como a la empresa, ya que no habrá un rendimiento óptimo en los empleados, lo cual se verá reflejado en la calidad del trabajo realizado y en la productividad de la compañía.

Otro tipo de actitud que detectamos en los trabajadores es la espontaneidad, misma que manifiesta el empleado cuando está motivado, cuando recibe un trato justo y equitativo. Su actitud será la de realizar bien su trabajo, buscando un progreso tanto individual como organizacional. Aquí, el empleado trabajará movido por motivos significativos que le proporcionan satisfacción.

Los trabajadores erráticos son aquellos que pueden progresar o retroceder en su trabajo dependiendo de su situación personal en determinado momento, dentro o fuera de la empresa. Este tipo de actitudes en un trabajador deben ser orientadas por un profesional dentro de la organización, con el fin de que la persona esté concentrada en su trabajo y dé los resultados que se esperan de ella.

Se entiende por personas frenadas "aquellas que por largo tiempo habían mostrado progresos apreciables y bruscamente parecen estacionarse" (110). Aquí es necesario investigar las causas por las cuales dicha persona ha tenido este cambio de actitud tan brusco, para ofrecer alternativas de solución a su problema -en caso de que ésto esté en manos de la organización- y continuar con su desarrollo dentro de la empresa. Las organizaciones deben contar con planes de acción preventivos, más que correctivos.

(110) Idem

Por último, las personas que se encuentran en retroceso son aquellas que su trabajo era inmejorable y que tendían hacia el crecimiento personal y profesional dentro de la organización y, repentinamente, su desempeño bajó hasta alcanzar niveles inferiores a los ya manifestados. Al igual que en el caso de las personas frenadas y erráticas, es necesario averiguar las causas de este subdesempeño y proponer alternativas para su solución. Este tipo de actitud son determinantes para que un trabajo sea hecho o no con calidad.

Aquí presentamos algunos ejemplos de actitudes que pueden manifestar los trabajadores en su trayectoria profesional dentro de una organización. El papel de los empresarios será el detectar aquellas personas que manifiestan actitudes positivas, lo cual facilita el logro de los objetivos de la compañía y un trabajo hecho con calidad, con el fin de mantener a dichas personas motivadas dentro de la organización para lograr niveles óptimos de desempeño. Por otra parte, debe detectar a aquellas personas que muestran actitudes negativas hacia el trabajo, con el fin de buscar soluciones y lograr cambios en ellas que favorezcan el crecimiento tanto personal como organizacional.

III.3.2. Factores Laborales

En este apartado haremos referencia sobre aquellos factores relacionados con el aspecto laboral, que facilitan u obstaculizan un trabajo hecho con calidad. Entre estos factores podemos mencionar principalmente las condiciones y las relaciones de trabajo, así como los objetivos organizacionales y la cultura y/o filosofía de la empresa entre otros.

A continuación describiremos brevemente aquellos que consideramos de gran impacto en el desempeño de los trabajadores.

III.3.2.1. Condiciones de trabajo

Como primer factor tenemos las condiciones de trabajo. Según la Ley Federal del Trabajo las condiciones de trabajo nunca podrán ser inferiores a lo establecido por esta ley, y deberán ser proporcionadas equitativamente a todos los empleados de una organización, sin distinción de sexo, edad, nacionalidad, raza, religión o doctrina política. Dentro de estas condiciones tenemos factores tales como el horario de trabajo, días festivos y de descanso, salario y la participación de utilidades.

La jornada de trabajo "es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo" (111). Muchas veces se confunde este término con el tiempo efectivo que presta el trabajador al patrón, y esto no se considera así; sino que basta que el trabajador esté dispuesto hacia su jefe, aunque materialmente no esté laborando. Es importante aclarar que la duración máxima de la jornada de trabajo será de ocho horas en la diurna, siete en la nocturna y siete y medio en la mixta; en ningún caso deberá exceder las ocho horas reglamentarias. Asimismo, la Ley Federal del Trabajo establece que el domingo será día de descanso obligatorio para todos los trabajadores; y en el caso de que se labore en dicho día, el empleado tendrá derecho a una prima dominical. Si una organización no respeta la jornada de trabajo establecida por la ley y sus empleados permanecen la mayor parte del día laborando, incluyendo sábados y domingos, el nivel de rendimiento será inferior, ya que se les está privando del descanso necesario para rendir en su trabajo y hacerlo con calidad. Esto se verá reflejado en el alcance de los objetivos de la organización y en el nivel de motivación y/o satisfacción en el trabajador.

(111) CAUZZOS, B., et al., Nueva Ley Federal del Trabajo., p. 144

En cuanto a las vacaciones, "los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, y que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios" (112). Estas vacaciones son obligatorias porque todas las personas requieren de un período de descanso para recuperar las fuerzas perdidas; de lo contrario, no rendirán de la misma manera en su trabajo.

El salario "es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" (113). Uno de los principales satisfactores en el trabajo, para todo el personal, desde un obrero hasta un directivo, es la remuneración a la que se han hecho acreedores. Esta puede ser considerada como un deseo primario que nos motiva a trabajar. El salario puede ser integrado por todos los pagos en efectivo al trabajador, por las gratificaciones recibidas, primas adicionales, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otro tipo de prestación que se otorgue al trabajador dentro de la organización. Cuando un trabajador no recibe el salario al que tiene derecho, éste puede levantar una demanda en la Junta de Conciliación y Arbitraje, órgano que sirve como intermediario entre empresa y empleado.

Es también obligatorio el pago del aguinaldo a los trabajadores, el cual equivale a quince días de salario; por lo menos, y deberá pagarse a más tardar el veinte de diciembre. Por otro lado, existe un salario mínimo a pagarse a los empleados, mismo que se considera "la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo" (114). Según la Ley Federal del Trabajo, éste debe ser lo suficiente para cubrir las necesidades básicas del trabajador y de su familia, incluyendo aspectos materiales, culturales y sociales, incluyéndose aquí la educación de sus hijos.

(112) *Ibidem.*, p. 150

(113) *Ibidem.*, p. 152

(114) *Ibidem.*, p. 155

El salario es uno de los principales motivadores del empleado ya que si siente que no recibe lo justo; que su trabajo no está siendo bien remunerado, experimentará frustración y sus niveles de desempeño no serán los óptimos.

Pasando al tema de las prestaciones, vemos que éstas "han recibido distintas denominaciones "a) Servicios de Bienestar Social, b) Prestaciones Sociales, c) Beneficios Adicionales, d) Programas para Empleados o Trabajadores y, e) Ayudas Sociales o Financieras" (115).

Las prestaciones pueden ser consideradas como todas las facilidades que se otorgan a los trabajadores, adicionalmente al salario estipulado. El propósito de otorgar al trabajador este tipo de prestaciones es promover un alto nivel de satisfacción en el mismo y buscar su mejora tanto personal, como económica y familiar. Estas prestaciones pueden ser dadas como subsidios, pensiones económicas, instalaciones deportivas, servicios médicos y/o de orientación; vales de despensa, medios de transporte, salones de descanso, fondo de ahorro, cooperativas de consumo, medicinas, hospitalización, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, Seguro Social, sistemas de jubilación, escuelas para los hijos de los trabajadores, bibliotecas, actividades recreativas, etc.

Los beneficiarios de este tipo de prestaciones serán los trabajadores y sus familiares. Uno de los objetivos de estas prestaciones será el crear un ambiente de trabajo agradable para los trabajadores y un alto nivel de satisfacción en los mismos, teniendo como resultado altos estándares en el desempeño de su trabajo y mejores relaciones laborales dentro de la organización.

(115) REYES PONCE, A., Administración del Personal, p. 177

Por último, dentro de las condiciones de trabajo tenemos la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa. La Ley Federal del Trabajo establece que "los trabajadores participarán en las utilidades de la empresa, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas" (116).

III.3.2.2. Relaciones laborales o de trabajo

Se entiende por relación de trabajo "la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario" (117). Entre los aspectos fundamentales que integran las relaciones laborales tenemos la contratación del trabajo individual y colectivo, la tramitación de quejas, así como la formulación y aplicación del reglamento interno de trabajo.

Entendemos por contrato individual de trabajo "cualquiera que sea su forma o denominación, como aquél que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario" (118). Este contrato debe presentar por escrito datos tales como: nombre, edad, sexo, nacionalidad y domicilio del trabajador y del patrón; el tipo de servicio o servicios que prestará el trabajador así como el lugar de trabajo, día y lugar del pago de salario, capacitación que debe recibir el trabajador, condiciones de trabajo, etc., entre otros aspectos. La Ley Federal del Trabajo exige la obligación de establecer las condiciones de trabajo por escrito; de lo contrario, será una falla del patrón y no del trabajador. Por otro lado, si en la formulación del contrato individual del trabajo no se determina el contenido exacto de las funciones que debe desempeñar el empleado, ni los requisitos y/o perfil que debe tener la persona que va a ocupar el puesto, puede prestarse a vaguedad y a una ineficiencia administrativa.

(116) CAVAZOS, B., *et al.*, *op.cit.*, p. 182

(117) *ibidem*, p. 119

(118) *idem*

Por su parte, el contrato colectivo de trabajo "es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en uno o más empresas o establecimientos" (119). Todo patrón que emplee trabajadores que sean miembros de un sindicato, debe celebrar este tipo de contrato. Aquí, el papel del área de recursos humanos es sumamente importante, ya que aunque el contenido de este contrato sea dictado por los jefes, recursos humanos debe darle los aspectos formales de relaciones humanas para evitar que éste se convierta en un instrumento de lucha. Muchas veces, la negociación de este contrato se convierte en "un juego de fuerza y astucia para conseguir que los trabajadores obtengan los mayores beneficios que sea posible, en tanto que los empresarios buscan erogar las menores cantidades posibles, al mismo tiempo que conservar el máximo control de todos los aspectos de la empresa" (120).

Dentro de las relaciones laborales podemos hablar de la organización sindical. Utilizamos el término sindicato para hacer referencia a "la asociación formada para la defensa de intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados" (121). Otra definición nos dice que "es una asociación constituida por obreros de una profesión o rama industrial determinada, con el propósito de defender sus intereses individuales y colectivos" (122).

(119) ibidem, p. 290

(120) REYES PONCE, A., Administración del Personal, p. 150

(121) idem

(122) idem

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 356 define el sindicato como "la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses" (123). La asociación profesional de trabajadores busca luchar por el mejoramiento de sus condiciones económicas y la transformación del régimen capitalista; mientras que la asociación profesional de patrones busca la defensa de sus derechos patrimoniales. Todas las personas, tanto patrones como trabajadores, tienen el derecho de constituir sindicatos.

Los sindicatos que han sido constituidos legalmente son considerados como personas morales y, como tales, tienen capacidades para "adquirir bienes muebles e inmuebles destinados al objeto de su institución y de defender ante todas las autoridades sus derechos y ejercitar las acciones correspondientes" (124).

Es muy importante la influencia de los sindicatos en el desempeño de los trabajadores, ya que de alguna manera y, de acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, éstos satisfacen la necesidad de seguridad y de pertenencia en los trabajadores, sintiéndose parte de un grupo social, el cual defenderá sus derechos laborales y esto, traerá como resultado altos niveles en el desempeño. O bien, al sentirse protegidos, pueden disminuir su rendimiento, sabiendo de antemano que serán defendidos en su momento. El poder de estos sindicatos puede llegar a interrumpir las labores de una empresa, afectando tanto a los trabajadores, como a los patrones y a la comunidad donde laboran.

(123) CAVAZOS, B., et al., op.cit., p. 282

(124) ibidem. p. 288

Como ya vimos, los factores personales y laborales tienen una gran influencia e impacto en el desempeño de los trabajadores, ya que una persona que se siente satisfecha en su trabajo, que es remunerada justamente, que ha logrado un crecimiento tanto personal como profesional en su trayectoria laboral, que trabaja en una organización donde las condiciones de trabajo son adecuadas, etc., será una persona que vivirá con calidad y, por lo tanto, trabajará con calidad, alcanzado los niveles de desempeño esperados por la compañía; muchas veces excediéndolos en miras de un crecimiento y autorrealización personal.

Hasta aquí hemos hablado básicamente sobre la calidad en el trabajo mediante definiciones, clarificación de conceptos y descripción de los factores que influyen en ésta. A continuación profundizaremos sobre el tema de la calidad describiendo un sistema implantado en el ámbito empresarial, con el fin de promover la calidad y alcanzar altos estándares en el desempeño de los empleados, en la producción y en el servicio a los clientes.

III.4 CONTROL DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

III.4.1 ¿Qué es el Control de Calidad?

Se considera al control de calidad como "un sistema de métodos de producción que económicamente generan bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos del consumidor" (125).

(125) ISHIKAWA, K., ¿Qué es el Control Total de la Calidad?, p. 40

Kaoru Ishikawa, precursor del control de calidad japonés, dice que "practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (126).

Con estas definiciones, podemos decir que el control de calidad es un sistema que se establece en una organización con el fin de supervisar la producción de ciertos productos o servicios demandados por la sociedad. Su principal objetivo es asegurar la calidad de la empresa en sí; es decir, la calidad del producto, la calidad del servicio, la calidad del trabajo, la calidad de vida de los trabajadores, la calidad de los sistemas, etc. Se busca el control y supervisión de la calidad en todas las actividades y/o procesos de la organización empresarial.

Aquí se toma como base las necesidades o requerimientos del consumidor; es decir, la persona que demanda un producto o servicio determinado. Para alcanzar este objetivo, es necesario que todo el personal que labora en la organización, desde los altos ejecutivos hasta el personal de intendencia, conozcan y participen en este proceso de control de calidad. Es decir, que exista "un compromiso y una participación ininterrumpida" (127).

III.4.2 Antecedentes del Control de Calidad

El control de calidad moderno comenzó en los años 30's con "la aplicación Industrial del cuadro de control Ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories" (128).

(126) Idem

(127) DEMING, E., op.cit., p. 17

(128) ISHIKAWA, K., op.cit., p.12

La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar este cuadro en diversas industrias en los E.U., cuando las estructuras empresariales no daban abasto a las demandas del estado de guerra. Al aplicar el control de calidad, las empresas norteamericanas fueron capaces de producir artículos militares en gran cantidad y a bajo costo.

Por su parte, Inglaterra desarrolló el control de calidad, cuya aplicación se hizo evidente "en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935, basadas en el trabajo estadístico de Pearson"(129). Posteriormente, los Ingleses adoptaron las normas 2-1 norteamericanas, como normas británicas 1008. Durante los primeros años de guerra, Inglaterra aplicó estas normas.

"La producción norteamericana, durante la Segunda Guerra Mundial, fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos...Podría llegar a especularse que la Segunda Guerra Mundial la ganaron el control de la calidad y la utilización de la estadística moderna" (130).

Mientras tanto, en Japón se utilizaba el método de Taylor, el cual exigía por parte de los empleados obediencia de las normas fijadas por especialistas. En aquellos tiempos, Japón competía en costos y precios, pero no en calidad. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, quedó en la ruina. Al desembarcar las fuerzas norteamericanas en su territorio se encontraron graves deterioros en el servicio de comunicación, por lo que comenzaron a aplicar el proceso de control de calidad moderno, tomando medidas especiales para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en Japón en 1946.

(129) idem

(130) idem

Las fuerzas norteamericanas enseñaron sus conceptos en la industria japonesa, difundiéndose rápidamente más allá de la industria de las telecomunicaciones.

En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas. Al mismo tiempo, se instituyó el sistema de la marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial. Este sistema contribuyó a la introducción y difusión del control de calidad en las industrias japonesas. Todas las empresas eran libres de pedir que se inspeccionaran sus productos o servicios.

En 1949, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses estableció el Grupo de Investigación en Control de Calidad, con miembros de empresas, gobierno y universidades, cuyo objetivo fue "efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad, buscando la manera de racionalizar las industrias japonesas a fin de exportar productos de calidad y elevar los niveles de vida del pueblo japonés" (131). Para lograr ésto, se implantó el control de calidad en la totalidad de las empresas japonesas.

"Los directivos de muchas compañías de Japón observaron en 1948/1949 que el mejorar la calidad engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad" (132).

Actualmente, Japón se caracteriza por ser un país con un gran desarrollo tecnológico y por la calidad de producción y servicio en sus empresas.

El control de calidad se ha aplicado en distintos países en los diferentes continentes, siguiendo como ejemplo el modelo aplicado en Japón.

(131) *Ibidem*, p. 14

(132) DEMING, E., *op.cit.*, p.21

III.4.3 Características del Control de Calidad

En diciembre de 1967, durante el Séptimo Simposio sobre Control de Calidad, se determinó que las seis características básicas que distinguieron el control de calidad japonés eran:

- a) **Control de Calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización.**
- b) **Educación y Capacitación en el Control de Calidad.**
- c) **Actividades de los Círculos de Calidad.**
- d) **Auditoría de Control de Calidad.**
- e) **Utilización de Métodos Estadísticos y,**
- f) **Actividades de Promoción del Control de Calidad a Escala Nacional (133).**

A continuación describiremos brevemente cada una de estas seis características.

III.4.3.1 Control de calidad en toda la empresa

Para garantizar resultados positivos al aplicar el proceso de control de calidad en una empresa, será preciso que todas las divisiones de la misma y todos sus empleados conozcan y participen en este proceso. Esto significa que quienes intervienen en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos o servicios, así como aquellos que trabajan en las diferentes áreas o divisiones de la empresa -ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.,- participarán, sin excepción alguna, en el proceso de control de calidad.

(133) ISHIKAWA, K., op.cit., p. 27

III.4.3.2 Educación y capacitación en el control de calidad.

"El control de calidad empieza con educación y termina con educación" (134). Para poder promover la participación de todo el personal hay que educarlo y/o capacitarlo en el conocimiento y adopción del proceso de control de calidad en su empresa. "El control de calidad es una revolución conceptual en la gerencia; por lo tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo, es preciso repetir el proceso educativo una y otra vez" (135).

Ningun país ha promovido la educación en el control de calidad como lo ha hecho Japón. "Es muy probable que las compañías japonesas realicen más labor educativa que las propias escuelas. Aspecto importante de la política operativa de las compañías" (136). Es por esto que los demás países, México entre ellos, deben tomarlo como modelo a seguir al adaptar este proceso en sus organizaciones.

La educación y capacitación en el control de calidad debe proporcionarse de manera continua a todos y cada uno de los miembros de la organización, y deberá plantearse como un objetivo organizacional, ya que no puede cambiarse la forma de trabajar sin preparar a la gente para ello, debe ser parte de un proceso de mejoramiento continuo.

(134) ibidem, p.33

(135) idem

(136) CROSBY, P., Hablemos de Calidad, p. 37

III.4.3.3. Actividades de los círculos de calidad

Como veremos más adelante, los círculos de calidad son pequeños grupos que se forman voluntariamente y desarrollan actividades propias del proceso de control de calidad en una organización empresarial.

"Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento de la calidad en el trabajo, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros" (137).

Las actividades de los círculos de calidad que se realizan como parte del control de calidad tienen como fin contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa y del personal que labora en ella.

III.4.3.4 Auditoría del control de calidad

Una vez que se implanta el proceso de control de calidad en una empresa, el paso más importante y que debe darse de manera permanente es la inspección o vigilancia sobre el como se está llevando a cabo este proceso.

A este proceso de inspección continua se le llama auditoría del control de calidad y "sirve para hacer el seguimiento del proceso de control de calidad mostrando como se pueden corregir las fallas que se van detectando" (138).

(137) ISHIKAWA, K., op.cit., p. 133

(138) idem

Por medio de esta auditoría, se revisa la calidad del producto elaborado o del servicio prestado con el fin de verificar si satisface las necesidades del cliente o consumidor.

III.4.3.5 Utilización de los métodos estadísticos

La auditoría del control de calidad nos proporciona información sobre hechos que ocurren en la empresa. Estos hechos son sumamente importantes, por lo que se procede a expresarlos en cifras exactas, utilizando para ello métodos estadísticos. Estos métodos "permiten analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y tomar las medidas necesarias al caso" (139). Es por esto que hoy en día hablamos de un control de calidad estadístico.

"El control estadístico nos dice lo que es el proceso y qué es lo que hará mañana. El gráfico de control es un proceso que nos está hablando" (140).

III.4.3.6 Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Es necesario crear centros o asociaciones encargadas específicamente de la promoción y difusión de este sistema en las distintas empresas y contar con asesores especialistas que puedan orientar a los empresarios para adaptar con éxito este proceso en su organización laboral.

(139) Ibidem, p. 103

(140) DEMING, E., op.cit., p. 259

Japón, por ejemplo, cuenta con toda una red de organizaciones privadas y voluntarias, que se dedican al estudio, a la investigación, a la planeación de actividades de control de calidad y a la difusión y asesoría de dichas actividades. Entre estas asociaciones tenemos "el Grupo de investigación en Control de Calidad, el Comité del Mes de la Calidad, el Comité para la Conferencia Nacional sobre Control de Calidad, la Sede de los Círculos de Calidad y los Capítulos Regionales de Círculos de Control de Calidad" (141).

III.4.4 Propósito del Control de Calidad

De acuerdo al informe titulado "Management of Companies Receiving the Deming Prize" en la Revista Engineers, se esbozan las razones por las cuales un gran número de empresas adaptaron el proceso de control de calidad. Entre las principales tenemos las siguientes:

- a) Para que sus compañías estén a prueba de las recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.
- b) Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de sus empleados y para asegurar la calidad, cantidad y costos a fin de ganar la confianza de los clientes y consumidores.
- c) Para incorporar la calidad dentro de productos o servicios que satisfagan siempre a los clientes.
- d) Para promover el mejoramiento continuo en el factor humano dentro de la organización, promoviendo calidad de vida en los trabajadores y calidad en el trabajo realizado... (142)

(141) ISHIKAWA, K., op.cit., p. 35

(142) opud.: ISHIKAWA, K., op.cit., p. 37

Estas son sólo algunas de las razones por las cuales los empresarios promueven el control de calidad dentro de sus organizaciones. A continuación, y con el fin de profundizar en el tema de control de calidad, presentaremos un cuadro sinóptico con los rasgos característicos de los principales modelos de calidad de conocidos autores expertos en el tema.

III.4.5 Modelos de Calidad Total

MODELOS/ CUESTIO- NES	DEMING	JURAN	CROSBY	GINERRO MURRAY
Persigue	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad Servicio
El corazón del cambio es	Procesos de manufactura	Producto y Uso	La Organización	Contacto Cliente
El cambio se hace con base en	Control Estadístico del Proceso	Diseño y Control de Especifica - ciones	Cambio actitudes o mayores esfuerzos	Ruditoría Clientes y Relaciones Cliente / Proveedor
El costo obrero básica- mente	Cadena Vertical	Cadena Vertical	Organización con inicio en D.G.	Procesos operativos y admvos. Cadena vertical y horizontal, Autocontrol de procesos.

MODELOS/ CUESTIO- NES	DEMING	JUDAN	COOSBY	GINERBA ROBNA
El cambio es	Gradual y sin límites	Gradual y llega hasta ciertas tolerancias	Mantenimiento de una actitud "bien a la ta." y cero defectos	Historia sin fin por cambios en expectativas clientes.
¿Hay Sí costo?		Sí	No	Sí
El cambio hay que ordenarlo	En un programa	En un programa	No es una acción permanente	En un programa
En el manejo de personas	Enseñar. Dar herramientas. No metas numéricas.	Medir por el costo de la Calidad	Animación. Motivación.	Liger retribución a satisfacción clientes internos. Si a los "mou - mientos de mesas."
Relación Calidad/ Producto	Van juntos.			Ambas es - tón en función y su - peditadas a Servicio.

Cada uno de estos modelos presenta rasgos característicos que lo diferencian de los demás. Una primera observación es que todos los modelos están enfocados en calidad; la diferencia radica en el área o proceso que enfatiza cada uno; en los procesos de manufactura (Deming) , en el producto (Jurán), en la realidad más general de la organización (Crosby), y en la Calidad y el Servicio, como un proceso único. (Ginebra/Arana).

El corazón del cambio está, para Deming, más que nada en el control estadístico del proceso; para Jurán en la cadena vertical de operaciones,comenzando por el diseño; para Crosby en un cambio de actitudes,de cultura organizacional. Para Ginebra/Arana se encuentra en el juego de relaciones cliente/proveedor internos y externos, tanto en la línea vertical como horizontal.

Las consecuencias de estos diferentes planteamientos aparecen en distintos campos de pensamiento. Si nos fijamos en el proceso,es lógico aceptar que siempre podemos mejorar. En cambio, existen limitantes en el producto en cuanto a especificaciones y tolerancias. Mientras que para el recurso humano, el límite es de perfección,cero defectos y hacerlo bien a la primera. En cambio, al hablar de clientes, es difícil hablar de limitaciones. Por otro lado, es lógico que se presente un costo a la mejora del proceso,del producto o del servicio; mientras que no se mide así en el cambio actitudinal.

Todos, a excepción de Crosby, coinciden que el cambio responde a un programa; mientras que este último, siente que se trata de un movimiento no tan programable.

Por último, observamos que Crosby, Ginebra y Arana coinciden en la apreciación de la necesidad de liderazgo y de los movimientos de masas; a diferencia de Deming y Jurán, quienes se apegan al personal de proceso y operativo.

Una vez que hemos analizado diferentes modelos de calidad, continuaremos profundizando en los círculos de calidad como una herramienta enfocada hacia el mejoramiento y desarrollo de las empresas y del personal que labora en éstas.

III.5 CIRCULOS DE CALIDAD

Los problemas que hoy en día afectan de gran manera las relaciones obrero-patronales y que han disminuido la productividad y han deteriorado la calidad en el trabajo, no son una novedad. "Durante largo tiempo, las entidades industriales, comerciales y financieras han buscado una solución aceptable al doble problema que representa la disminución de la productividad y el deterioro de la calidad"(143).

Esta larga búsqueda ha dado lugar a la aparición de una nueva técnica de gran trascendencia llamada Círculos de Calidad, la cual fue empleada inicialmente en Japón y, posteriormente, en Estados Unidos. Hoy en día, dicha técnica ha comenzado a aplicarse en algunas organizaciones mexicanas, esperando que llegue a utilizarse en la totalidad de ellas.

III.5.1. ¿Qué son los Círculos de Calidad?

"Un círculo de calidad constituye un grupo de empleados, cuyo número generalmente no sobrepasa de diez, quienes realizan labores similares en un área de trabajo común, y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario" (144).

(143) HAMILTON, J., Círculos de Calidad, p. 1

(144) idem

Este pequeño grupo de personas trabajará conjuntamente con el fin de eliminar aquellos obstáculos y errores en el sistema de su empresa, incrementando de esta manera la eficiencia laboral.

Otra definición nos dice que "un círculo de calidad es un grupo de cuatro a diez voluntarios, que trabajan para un mismo supervisor o jefe, reuniéndose una vez a la semana, por una hora, bajo la dirección del supervisor, para identificar, analizar y resolver sus propios problemas referentes al trabajo" (145).

Los círculos de calidad se han llevado a cabo exitosamente en todos los continentes del mundo, en todos los tipos de organizaciones y en cada área de un negocio. "El único prerrequisito administrativo para establecer un programa de círculos de calidad es que exista la gente necesaria trabajando para un supervisor o jefe que quiera llevarlo a cabo" (146).

Por medio de los círculos de calidad se tratan de alcanzar dos objetivos principalmente: el respeto al trabajador como ser humano y la creación de una mejor atmósfera de trabajo.

Esto se logrará siempre y cuando las cabezas de las organizaciones tengan la capacidad y el deseo de promover las actividades de estos grupos, con el fin de proponer proyectos para mejorar la calidad en el trabajo e incrementar la productividad

(145) ROBSON, M., Círculos de Calidad, p. 3

(146) idem

III.5.2 ¿Cómo emplear los Círculos de Calidad?

A continuación haremos una breve descripción sobre los requisitos básicos y el procedimiento para establecer un círculo de calidad.

III.5.2.1 Requisitos básicos para establecer un círculo de calidad.

"El principal y más importante requisito para establecer un círculo de calidad en una empresa es la existencia de un enfoque administrativo humanístico" (147).

La administración humanística se caracteriza porque la empresa se preocupa por su personal como seres con sentimientos, intereses y aspiraciones particulares. En este tipo de empresas se les hace saber a cada uno de los empleados que su trabajo es muy valioso para la organización.

Anteriormente, cuando se le preguntaba a un empleado cómo le iba o cómo se sentía en su trabajo, se obtenía una respuesta común: éste no se sentía plenamente identificado con su labor; la efectuaba en forma rutinaria, monótona, insatisfactoria.

Cuando un trabajador sólo hace lo que se requiere que haga, por obligación, pierde interés en sus labores, ya que trabaja sin incentivo alguno. Es por ésto que los empresarios comienzan a preguntarse: ¿qué se podrá hacer para lograr que cada empleado trabaje eficientemente, con calidad, teniendo como base su propio estímulo?. Se sabe que cuando un trabajador se identifica con su trabajo, lo siente y lo ejecuta con responsabilidad.

(147) idem

Por todo esto, se vió la necesidad de introducir en las organizaciones empresariales una administración humanística, la cual considera al hombre como el principal recurso dentro de la organización. En este tipo de administración se insiste en la imperiosa necesidad de explicar a cada trabajador la importancia y razón de ser de su puesto dentro de la empresa. Cuando éste se conscientiza de la relevancia de su trabajo en la organización, de que puede conflor en su jefe y compañeros y logre identificarse con su puesto o posición dentro de la compañía, realizará su trabajo eficientemente, con altos estándares de calidad, mostrando interés hacia la solución de los problemas y manifestará un alto sentido de responsabilidad en todo lo que se le encomiende, sabiendo de antemano que su trabajo será reconocido.

Los nuevos sistemas utilizados para mejorar el desempeño de una organización, fijan su campo de acción alrededor del ser humano. Se busca un desarrollo tanto personal como profesional del individuo, el cual repercutirá en la efectividad del grupo donde labora.

Los sociólogos concuerdan en que la administración del futuro debe preocuparse más por las personas y menos por los objetos. Las buenas relaciones interpersonales deben ser consideradas igual o más importantes que la obtención de beneficios económicos que permiten la permanencia de una empresa.

Cuando existe un enfoque humanístico en una organización se considera favorable la implantación de los círculos de calidad, donde el segundo paso a seguir será el suministrar un adecuado respaldo moral al programa, ya que los integrantes se sentirán más comprometidos e involucrados al sentirse apoyados por los empresarios.

III.5.2.2 Procedimiento para el establecimiento de los círculos de calidad en una organización

Para poder establecer los círculos de calidad en una empresa es necesario hacer una evaluación detallada de la situación reinante en la misma. Es necesario determinar:

- a) Es estilo administrativo imperante.
- b) La calidad actual de los productos y/o servicios.
- c) El estado de las relaciones laborales.
- d) La moral del personal.
- e) Los índices de ausentismo y,
- f) La posición de la empresa en el mercado (148).

Esta información es básica para orientar este programa hacia una dirección correcta, así como para proporcionar una base de datos sobre la cual se evaluarán los resultados obtenidos.

Posteriormente, se procederá a crear un comité coordinador, cuyo propósito será "investigar en detalle el concepto de círculo de calidad y determinar si será capaz de beneficiar a su empresa"(149). Este comité deberá analizar las posibles consecuencias al introducir las actividades de los círculos de calidad en la organización.

Se recomienda que dicho grupo investigador cuente con un representante de cada área o departamento, ya que "la representación de los departamentos es un requisito esencial

(148) ibidem, p. 10

(149) ibidem, p. 11

porque, a medida que los círculos comienzan a desenvolverse y a asumir cada vez mayores responsabilidades, deberán contar no sólo con información proveniente de su propio departamento, sino de todas las áreas de la empresa" (150)

Si el comité cuenta con representantes departamentales, se facilitará el flujo de información, facilitando el conocimiento y la comprensión de las necesidades que imperan en cada una de las áreas de la compañía. Asimismo, estos representantes deberán pertenecer a los distintos niveles jerárquicos, ya que algunos problemas que carecen de importancia para los niveles directivos, pueden tener un gran impacto en niveles inferiores.

El comité coordinador cumple con dos funciones básicamente. "Primero, estudia el concepto de los círculos de calidad y hace su recomendación. Segundo, partiendo de la base de que la recomendación es favorable y se aprueba, el comité planea el modo más apropiado de ejecutar la decisión y se encarga de seleccionar y entrenar a ciertas personas clave" (151).

Una vez que el comité lleva a cabo lo arriba mencionado, se procede a integrar el equipo que formará este sistema, el cual puede integrarse con las mismas personas del comité coordinador y/o con otros voluntarios de la empresa. "Los cargos clave en este programa son los del administrador, el coordinador, el líder del grupo y los jefes de los subgrupos, siendo el coordinador la persona de mayor importancia" (152).

(150) idem

(151) ibidem, p. 13

(152) ibidem, p. 14

Una vez integrado el círculo y que se han asignado los cargos a ocupar por cada uno de sus miembros, se procede a definir las funciones de cada uno de estos cargos.

III.5.3 Funciones de los Miembros

El cargo del administrador será básicamente administrativo y de investigación. Debe mantener informado al comité sobre todo progreso alcanzado y llamar la atención cuando se detecten fallas. Funge como enlace entre los distintos departamentos de la compañía. Cuando los primeros integrantes de los círculos de calidad hayan sido entrenados y estén preparados para solucionar sus problemas, seguramente surgirán otros empleados deseosos de formar un círculo. En tales casos, el administrador los asistirá, "encargándose de procurarles entrenamiento, nombrando un coordinador y proporcionándoles un lugar para sus reuniones" (153).

Por otra parte, el coordinador es quien posee la mayor influencia en el grupo formado. Su papel consiste, principalmente, en "promover el concepto, alistar voluntarios, proveer entrenamiento para los jefes de grupo, explicar la labor del círculo a los jefes y gerentes, ayudar a los miembros del grupo en la resolución de problemas y realizar cualquier cometido adicional necesario para asegurar el éxito del programa" (154).

El coordinador debe reconocer el esfuerzo del grupo al que pertenece y felicitar públicamente a aquél que haya hecho alguna aportación positiva para la solución del problema en cuestión.

En cuanto al líder del grupo, cualquier miembro puede tomar esta posición tras un breve periodo de entrenamiento. Generalmente, este

(153) *Ibidem*, p. 15

(154) *Ibidem*, p. 18

líder posee ya cierta autoridad sobre los miembros de su área o departamento donde labora y su liderazgo se basa en la posición que ocupa dentro de la estructura organizacional, en sus conocimientos y habilidades, relacionados con las funciones propias del área.

Mientras que el coordinador tiene un papel meramente observativo e imparcial en las reuniones, el líder del grupo debe tener una función eminentemente activa. Posee plena libertad para expresar abiertamente sus opiniones y, de igual manera, está abierto a la crítica. "Cuando el líder conduce eficazmente las reuniones, demostrando apropiados dotes de mando y ayudando a los miembros a esclarecer sus ideas, está rompiendo las barreras artificiales que integran normalmente la típica relación obrero-patronal" (155).

III.5.4 Beneficios de los Círculos de Calidad

Una vez establecidos los círculos de calidad en una empresa, los grupos de trabajo podrán obtener los siguientes beneficios:

- a) Descubrir nuevos métodos para reducir costos.**
- b) Aumentar la productividad.**
- c) Mejorar la calidad de vida y trabajo.**
- d) Disminuir la rotación del personal y aumentar el nivel de satisfacción entre los empleados.**
- e) Lograr un clima organizacional sano.**

(155) Ibidem, p. 22

- f) Detectar y solucionar problemas en el desempeño de los trabajadores.
- g) Descubrir potencialidades latentes en los miembros del grupo.
- h) Incrementar y mejorar los canales de comunicación formales e informales dentro de la organización.

Estos y muchos más serán los beneficios que se podrán lograr al implantar un programa de círculos de calidad en una organización empresarial. Sin embargo, el beneficio más importante "es el desarrollo personal experimentado cuando una persona acepta el reto, piensa y termina por descubrir los recursos internos de que dispone para superar obstáculos" (156).

Otro beneficio, igualmente importante que el anterior, será la creación de una organización laboral inteligente y responsable, donde los empleados manifestarán gran orgullo de la efectividad al realizar su trabajo y estarán dispuestos a asumir cada vez mayores responsabilidades en su actividad laboral.

"El círculo de calidad puede constituir una fuerza poderosa destinada a cambiar actitudes establecidas" (157). Sin embargo Joan Ginebra y Rafael Arana piensa que "la implantación de estos grupos de trabajo presenta a veces peculiaridades cuando salen del entorno de origen. Tal es el caso de compañías mexicanas donde los grupos integrados como círculos de calidad tienen más que ver con el propio papel de los sindicatos, con los esquemas y actitudes de dirección de la compañía y con la aceptación por el propio personal obrero" (158).

(156) ibidem, p. 18

(157) idem

(158) ARANA, A., et.al., Dirección por Servicio, p. 72

III.5.5 Relación entre Círculo de Calidad y la Motivación en el Trabajador.

Actualmente, pertenecer a un círculo de calidad bien organizado, satisface necesidades básicas que en tiempos pasados no habían sido satisfechas por los programas motivacionales. Personas como Abraham Maslow y Frederick Herzberg han hecho significativas contribuciones en la comprensión de las necesidades humanas, en el ámbito laboral; tal y como se menciona en este mismo capítulo.

Como hemos visto, existe una jerarquía de necesidades humanas, cuya satisfacción es necesaria para que una persona logre su autorrealización. Ya conocemos la clasificación hecha por Maslow; por su parte, "Herzberg dividió las influencias sobre el ámbito laboral en dos grupos: uno al que llamó factores de motivación, que actúa para estimular la automotivación cuando está presente en el ámbito laboral... Estos factores motivadores son el trabajo mismo, el logro del éxito en el trabajo, la responsabilidad asociada con la sustancia del trabajo, el reconocimiento y el ascenso" (159).

Cuando las necesidades de Maslow y los factores motivacionales de Herzberg están presentes, existirá un ámbito laboral positivo y productivo. Este ambiente de trabajo refleja las condiciones existentes cuando se dispone de un círculo de calidad eficiente.

"El círculo estimula el desarrollo de cada individuo hasta el límite de sus capacidades, le ofrece un grupo pleno de cooperación al cual pertenecer, respalda su personalidad con elogios cuando los merece y le concede la oportunidad de progresar desde la condición de miembro hasta el cargo de líder, con el concerniente aumento de las responsabilidades" (160).

(159) idem

(160) idem

El círculo de calidad parece ser un medio ideal para suministrar al individuo todos los factores esenciales para la automotivación y satisfacción personal. Cuando un empleado ha satisfecho sus necesidades básicas en el ámbito laboral procederá a vivir y trabajar con calidad.

La realización sistemática de los círculos de calidad y/o del control total de calidad en una empresa establecen las condiciones propicias para crear una cultura de mejoramiento continuo que garantizará la productividad y competitividad de la organización.

Para finalizar este capítulo, hablaremos sobre la calidad en el trabajo como un proceso de mejoramiento continuo.

III.6 CALIDAD EN EL TRABAJO COMO UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Cuando hablamos de establecer un sistema de control de calidad en una organización, se mencionó la necesidad de involucrar a todas las divisiones y miembros de la empresa, con el fin de garantizar la calidad de sus productos y/o servicios. Para lograr esto, es preciso coordinar los esfuerzos de las distintas áreas de la compañía, siendo los altos directivos los principales responsables de la promoción y coordinación de los esfuerzos de toda la empresa hacia la calidad.

Con la integración y participación de todas y cada una de las áreas de la empresa se podrá anticipar lo que se requiere hacer para mejorar la calidad y, por lo tanto, estar preparados para hacer frente a los obstáculos que dificultan el logro de los objetivos organizacionales. Es por esto necesario considerar la calidad como una estrategia integral, donde se integre la calidad a los objetivos y planes estratégicos de la organización.

A esta estrategia se le conoce con diferentes nombres, tales como "Administración de la Calidad Total", "Excelencia en la Calidad", "Liderazgo de Calidad", etc. Nosotros la llamaremos "Proceso de Mejoramiento Continuo", ya que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan para ser competitivas en un entorno tan cambiante. Este proceso de mejoramiento continuo, como veremos más adelante, es benéfico para cualquier tipo de empresa: de transformación, comercial o de servicios.

En este proceso de mejoramiento continuo, todos los integrantes de la organización proponen y planean acciones de mejora enfocadas hacia el incremento de la calidad; las llevan a la práctica, las evalúan y las estandarizan, caracterizándose su actuación por ser altamente participativa y comprometida hacia el logro de los resultados esperados.

"La realización sistemática de todas las actividades por parte del director y de todos los integrantes de la empresa establecen las condiciones para crear una cultura de mejoramiento continuo que garantizará la competitividad de la empresa"(161).

A continuación, hablaremos sobre cuales son las condiciones necesarias para el correcto funcionamiento de un proceso de mejoramiento continuo.

III.6.1 Condiciones del Proceso de Mejoramiento Continuo

Al promover y aplicar un proceso de mejoramiento continuo en una organización, es necesario asegurar que se cumplan cuatro condiciones básicas:

(161) I.T.E.S.M., et al., edit: Mejoramiento Continuo para la Competitividad, p. 42

- a) Que los esfuerzos estén orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- b) Que el empresario / director asuma efectivamente su papel de líder de toda la empresa.
- c) Que se promueva y asegure la participación y el compromiso de todos los integrantes de la empresa
- d) Que se involucre a todos los procesos de la cadena productiva de la empresa (162).

Todos los esfuerzos de las distintas áreas de la empresa, desde el diseño y la planeación, hasta la manufactura de los productos o la prestación de los servicios, deben estar orientados de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

El empresario o director, debido a su poder o autoridad que le compete por su posición dentro de la organización, puede ejercer un liderazgo efectivo sobre los demás miembros de la empresa, por lo que se considera la persona idónea para conseguir que todos los empleados se conduzcan de acuerdo con lo planeado, ya que será él quien pueda garantizar realmente los beneficios a alcanzar al cumplir lo acordado. Sin la influencia del empresario o director, difícilmente se logra un proceso de mejoramiento continuo.

"Cuando es necesario cambiar la mentalidad de una compañía, es sumamente importante que su director esté consciente sobre su participación personal para lograr que la calidad se convierta en una realidad" (163).

(162) ibidem, p. 69

(163) CROSBY, P., Hablemos de Calidad. p.4

De igual manera, al establecerse un proceso de mejoramiento continuo debe considerarse un mecanismo que promueva y garantice el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización, ya que éstos pueden identificar muchas áreas de oportunidad y proponer mejoras específicas y realistas dentro de la empresa.

"Con el propósito de asegurar que los productos o servicios que ofrece la empresa son efectivamente los que el cliente necesita y espera, es preciso concebir a la empresa no como un conjunto de áreas o departamentos aislados e independientes, sino como una cadena de procesos productivos, en donde los productos de un proceso, se convierten en los insumos del siguiente" (164).

Con lo anterior, queremos decir que cada eslabón de la cadena productiva se convierte en proveedor del siguiente eslabón y en cliente del anterior. Y como la clave está en asegurar que los productos o servicios satisfagan las necesidades y/o expectativas de los clientes y/o consumidores, todos y cada uno de los procesos o eslabones de esta cadena deberán garantizar la satisfacción de su cliente interno, garantizando de esta manera la satisfacción del cliente final. Por esta razón, se considera una condición básica para el proceso de mejoramiento continuo el involucrar a todos los eslabones de la cadena.

(164) I.T.E.S.M., et al., edit: op.cit. p. 70

III.6.2 Papel de la Alta Gerencia en el Proceso de Mejoramiento Continuo

Como veremos más adelante, el proceso de mejoramiento continuo es un instrumento poderosísimo para lograr la competitividad, la calidad de vida y trabajo, así como altos niveles de satisfacción del personal de la organización y de los clientes y/o consumidores. Pero este instrumento no funciona por arte de magia, sino como resultado del compromiso de los miembros de la organización y, en especial, de la alta gerencia.

En la medida en que los empresarios o directores se comprometan, será posible que el resto del personal lo haga y se convenza sobre la importancia de cambiar su forma de pensar y actuar, si quieren entrar en un proceso de mejoramiento continuo.

"Capacitar al personal, dirigirle y enseñarle; todo ello deja de tener sentido cuando empleados, clientes y proveedores son testigos de que los directivos dicen una cosa pero hacen otra" (165).

A continuación mencionaremos algunas de las acciones que debe realizar la alta gerencia para garantizar el éxito del proceso de mejoramiento continuo:

- a) Definir la visión del tipo de compañía a la que aspiran convertirse, conjuntamente con el resto del personal.
- b) Detectar las expectativas de los clientes y/o consumidores sobre los productos o servicios a proporcionar, con el fin de dirigir y coordinar todos los esfuerzos de todas las áreas de la compañía hacia el cumplimiento de dichas expectativas.

(165) CROSBY, P., Hablemos de Calidad, p.5

- c) **Manifiestar y asegurar mediante hechos concretos, el propósito de incrementar la calidad de vida y trabajo para todos los miembros de la organización.**
- d) **Participar en la identificación de problemas y apoyar al personal en la solución de los mismos.**
- e) **Promover la participación de los empleados en el establecimiento de planes de mejora y facilitar la práctica de las sugerencias viables.**
- f) **Reconocer y recompensar la participación y/o contribución de los empleados.**
- g) **Establecer canales de comunicación que permitan a los empleados mantenerse informados sobre los resultados del proceso de mejoramiento continuo.**
- h) **Mostrar un compromiso total y participación permanente a lo largo del proceso de mejoramiento continuo y no de manera aislada en etapas del mismo (166).**

Una vez que hemos hablado sobre el papel de la alta gerencia en el proceso de mejoramiento continuo y para finalizar el marco teórico de esta investigación, mencionaremos algunos de los principales beneficios que se pueden obtener con la implantación de este proceso.

(166) cfr., I.T.E.S.M., et al., edit: op.cit., p.85-86

III.6.3 Beneficios del Proceso de Mejoramiento Continuo

A manera de ejemplo enlistaremos algunos de los principales beneficios que se obtienen como resultado de la implantación de un proceso de mejoramiento continuo:

- a) Reducción de costos
- b) Reducción de quejas
- c) Reducción de devoluciones
- d) Reducción de desperdicios
- e) Mejoras en los tiempos de entrega
- f) Incremento de la productividad
- g) Mejoras en la calidad de vida y trabajo
- h) Satisfacción en los clientes y empleados
- i) Altos índices de motivación
- j) Ambiente de trabajo agradable
- k) Mejores relaciones interpersonales
- l) Credibilidad interna y externa
- m) Mayor participación en el mercado, etc.

Estos son solamente algunos de los beneficios que resultan de un proceso de mejoramiento continuo en una organización empresarial. Estos se irán multiplicando en la medida en que el personal de la compañía esté realmente comprometido y desee mejorar.

En resumen y para concluir esta investigación, podríamos decir que cuando se mejora la calidad a través de un proceso de mejoramiento continuo, habrán menos errores en el trabajo y un mejor nivel de desempeño, lo cual se verá reflejado en el incremento de la productividad de una organización. Asimismo, al aumentar la productividad, con productos y servicios de buena calidad, se garantizará la permanencia de la organización y una mayor participación en el mercado; lo cual hará posible mejorar la calidad de vida y trabajo en los empleados, principal objeto de estudio en esta investigación.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN CURSO DE SENSIBILIZACION SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

IV. I ANTECEDENTES

Ya que hemos hablado de la calidad en el trabajo como un proceso de mejoramiento continuo y de su importancia para la realización y perfeccionamiento del ser humano, nos gustaría proponer como derivación práctica de esta investigación un curso de sensibilización sobre la calidad en el servicio al cliente, el cual estará dirigido al personal de ventas, distribución, servicio al cliente, crédito y cobranzas de un empresa comercial, de prestigio mundial, dedicada principalmente a la venta de ropa de mezclilla, así como ropa casual y accesorios. Por así convenir a los intereses de la empresa seleccionada, no se utilizará su razón social en esta investigación, por lo que en lo consecutivo la llamaremos "**nuestra empresa**".

Para esto, fue necesario llevar a cabo una investigación profunda que nos permitiera recopilar información veraz sobre cómo perciben los principales clientes de nuestra empresa su servicio y que es lo que sugieren para mejorarlo. Esta información servirá como base que sustente el diseño del curso propuesto.

A continuación, describiremos la forma como se llevó a cabo esta investigación y presentaremos los principales resultados obtenidos en la misma.

IV.1.1 Objetivos

Los objetivos de esta investigación fueron los siguientes:

- a) **Obtener información estratégica que ayude a nuestra empresa a optimizar el servicio al cliente.**

- b) Conocer la percepción general que tienen nuestros principales clientes en lo referente al servicio y atención a los mismos, así como las sugerencias que proponen para su mejoramiento.

IV.1.2 Metodología

Esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario y entrevistas personales o vía telefónica con los principales clientes de nuestra empresa a nivel nacional. Estos clientes fueron seleccionados por el volumen anual de unidades que desplazaron el año anterior a esta investigación. El cuestionario fue diseñado de manera que facilitara obtener información relevante sobre el tipo y la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes, utilizando preguntas directas y de opción múltiple. Asimismo se utilizaron preguntas abiertas en lo referente al sentir de nuestros clientes sobre lo que perciben como un buen servicio, áreas a mejorar y recomendaciones hacia nuestra empresa con el fin de permitirles expresarse abiertamente y hacer más enriquecedora esta investigación. (Ver anexo A)

Se llevaron a cabo 59 entrevistas (22 personales y 37 vía telefónica). Este criterio resultó al seleccionar a los clientes con mayor volumen de ventas el año anterior inmediato a esta investigación. En éstas participaron clientes con distintas posiciones, desde directores de cadenas departamentales, hasta encargados de compras o superensores de mercancía. (Ver anexo B).

IV.1.3 Principales Resultados

A continuación presentaremos una síntesis de la información obtenida, misma que se muestra con mayor detalle en los anexos.

IU.1.3.1 Información general

Al preguntar a nuestros clientes cuales son los aspectos que consideran más relevantes en el trato con sus proveedores, contestaron principalmente lo siguiente:

* Un buen servicio	25
* Compromiso en lo acordado	19
* Buena comunicación	17
* Abastecimiento de mercancía	9
* Trabajo en equipo - cooperación	9
* Trato amable y personalizado	8
* Surtidos de órdenes completas	7
* Entregas a tiempo	7
* Pagos oportunos	5

(Ver anexo C)

Aquí cabe mencionar que al hablar del significado de servicio, cada cliente lo definió de acuerdo a su propia percepción, misma que describió en la pregunta IU de este cuestionario.

En cuanto a la competencia, detectamos que nuestros clientes manejan un promedio de 5 marcas de ropa de mezclilla. A continuación presentamos un cuadro con nuestros principales competidores y el número de proveedores que los distribuyen en el mercado:

* Pepe's	19
* Lee	12
* Furor	9
* Guess	9
* Cavaricci	8
* Ocean Pacific	8
* Jordache	6
* Oscar de la Renta	5
* Calvin Klein	5
* Wrangler	5

En promedio, nuestra empresa representa tres cuartas partes (3/4) del total de ventas de ropa de mezclilla de nuestros clientes. Asimismo, una cuarta parte (1/4) de nuestros clientes declararon que manejarán un mayor número de marcas de ropa de mezclilla en los próximos años. (Ver anexo D).

10.1.3.2 Evaluación general del servicio

Al preguntar a los entrevistados en qué áreas de operación consideran que podemos mejorar nuestro servicio, mencionaron principalmente las siguientes áreas:

* Departamento de Ventas	23
* Almacén	18
* Servicio	13
* Precios	8
* Departamento de Crédito	8
* Mercadotecnia	7
* Control de Calidad	4

(Ver anexo C).

El 85% de los clientes entrevistados (50) declararon que en caso de tener algún problema con nuestra empresa saben a quien dirigirse, mencionando principalmente a la Dirección de Ventas y al Departamento de Crédito y Cobranza. Una tercera parte (1/3) de los entrevistados dijeron conocer el departamento de servicio al cliente, mientras que ninguna de las personas entrevistadas en las regiones norte y centro manifestaron conocerlo.

(Ver anexo D)

La calificación promedio obtenida en el servicio al cliente en una escala del 1 al 7 fue de 4.2. Únicamente 5 de nuestros clientes calificaron nuestro servicio como "muy bien", ninguno de ellos lo considera "excelente" y 4 de ellos lo calificaron como "mal o pésimo". (Ver anexo D)

Los aspectos del servicio al cliente que obtuvieron las calificaciones más altas fueron los siguientes:

* Amabilidad por parte de los vendedores	5.6
* Conocimiento del producto a venderse	5.5
* Límites de crédito	5.2
* Publicidad en los puntos de venta	4.9
* Apoyo en las promociones	4.9

Por otro lado, los aspectos del servicio al cliente con las calificaciones más bajas fueron los siguientes:

* Manejo de cancelaciones	4.2
* Condiciones de crédito	4.2
* Posibilidad de contactar a la persona correcta para la solución de problemas	4.1
* Entrega de mercancía completa	4.0
* Entrega de mercancía a tiempo	4.0
* Devolución de mercancía	3.5

(Ver anexo D)

Únicamente 9 de los entrevistados manifestaron que sus pedidos eran entregados a tiempo. Una tercera parte (1/3) dijo que "casi siempre" eran oportunos. Por otro lado, una quinta parte (1/5) afirmó que "nunca" o "casi nunca" recibían la mercancía a tiempo. (Ver anexo D)

Asimismo, una tercera parte (1/3) de los entrevistados dijo que "nunca" o "casi nunca" recibían sus órdenes completas. Estas personas están insatisfechas con el servicio que les proporciona nuestra empresa. Dicen que las órdenes son entregadas incompletas porque la cantidad solicitada es menor a nuestros inventarios ya que no se cuenta con el total de los diseños ofrecidos; o bien, las tallas o los colores son surtidos incorrectamente. (Ver anexo D)

Por otra parte, al evaluarse a nuestros ejecutivos de ventas, obtuvimos que los atributos mejor calificados fueron los siguientes:

* Amabilidad	6.3
* Conocimiento de la mercancía	5.8
* Servicio al cliente	5.5
* Levantamiento de pedidos	5.4
* Puntualidad en las citas	5.4

mientras que los atributos peor calificados fueron los siguientes:

* Entrega de mercancía	4.2
* Visitas periódicas a tiendas	4.2

(Ver anexo D)

En términos generales, el departamento de crédito se caracterizó por su responsabilidad y cortesía hacia los clientes. En los aspectos en que se debe trabajar, ya que fueron calificados bajos son en la flexibilidad al aplicar las políticas y condiciones del departamento y una mejor comunicación. Los clientes están demandando mejores condiciones en los pagos de los créditos. (Ver anexo D)

Hablando de mejoras en el servicio, la mitad de los clientes manifestaron haber percibido una mejora significativa en el último año. Unicamente 10 entrevistados consideraron que el servicio es peor o mucho peor que antes. (Ver anexo D).

IV.1.3.3 Evaluación comparativa del servicio

Al hacer una evaluación comparativa de nuestro servicio, 20 entrevistados declararon que nuestra empresa es su principal proveedor en cantidad y prestigio, por lo que no podían compararnos con la competencia. De los 39 clientes restantes 5 dijeron que nuestro servicio es "el mejor", 11 nos calificaron como "arriba del promedio", 2 "ligeramente arriba del promedio", 5 en el "promedio", 3 como "ligeramente abajo del promedio", 9 "abajo del promedio" y 4 como "el peor". Esto significa que 4 de cada diez entrevistados consideran que nuestro servicio es peor que el de la competencia. (Ver anexo D).

Al hacer esta comparación, obtuvimos mejores calificaciones en los siguientes atributos: amabilidad, conocimiento del producto a venderse, publicidad en el punto de venta, manejo de las cancelaciones y servicio al cliente. Por otro lado, estamos por abajo de otros proveedores en: condiciones de crédito, manejo de devoluciones y entrega oportuna y completa de mercancía. (Ver anexo D).

Cuando comparamos a nuestra fuerza de ventas con otros proveedores pudimos percatarnos que nuestra empresa se destaca por la amabilidad de los ejecutivos de ventas, por el conocimiento del producto, por la habilidad en el levantamiento de pedidos y por el servicio en general; mientras que nos encontramos por abajo de la competencia en la entrega de mercancía, visitas periódicas a tiendas y seguimiento de los pedidos.

Por último, al comparar a nuestro departamento de crédito, sobresalimos por la cortesía que se tiene con los clientes; sin embargo, éstos están demandando mayor flexibilidad en los créditos y mayor entendimiento de sus necesidades, aspectos que son manejados de mejor manera por la competencia. (Ver anexo D).

IV.1.4 Sugerencias de los Clientes

Las principales sugerencias hechas a nuestra empresa con el fin de mejorar nuestro servicio fueron las siguientes:

* Surtir las órdenes completas	9
* Mejorar la comunicación	7
* Mejor variedad en mercancía	7
* Entrega oportuna de mercancía	5
* Visitas periódicas	6
* Trato amable y personalizado	5
* Comunicación oportuna sobre precios, promociones, etc.	4
* Constante abastecimiento de producto	3
* Capacitación del personal para la solución de problemas.	3

IV.1.5 Conclusiones

En términos generales, el servicio que proporciona nuestra empresa fue calificado en un promedio de 4.2 en una escala del 1 al 7. El principal problema con nuestro servicio es que no es uniforme: algunos clientes están recibiendo mejor trato que otros. De hecho, este ejemplo puede dividirse en tres grupos: el primero está integrado por clientes que están recibiendo un servicio promedio (bien) (aproximadamente 2/3 partes); el segundo grupo está formado por los clientes que están muy satisfechos con el servicio (10%) y un tercer grupo integrado por los clientes insatisfechos (20%), lo cual crea frustración y enojo por un mal servicio por parte de nuestra empresa.

Nuestro servicio es apreciado por la amabilidad de los ejecutivos de ventas, por el conocimiento del producto a venderse y por la publicidad que se maneja en los puntos de venta principalmente. Mientras que el principal problema al que nos enfrentamos es la entrega de la mercancía, ya que muchas veces no se hace a tiempo o falta producto; otros aspectos a considerar son el manejo de las devoluciones y las condiciones del crédito.

Una de las principales sugerencias de nuestros clientes es el establecer un sistema de comunicación a través del departamento de servicio al cliente, con el fin de eliminar malos entendidos y solucionar los problemas que se suscitan en la entrega de mercancía, principalmente. Asimismo, sugieren el establecer un sistema que permita dar un seguimiento adecuado a los pedidos levantados, incrementando de esta manera el nivel de satisfacción del cliente.

Una vez que hemos presentado una síntesis de la información recopilada en esta investigación deducimos que a pesar de que la mayoría de los clientes han considerado que nuestro servicio está "bien", otros clientes lo consideraron como "mal o pésimo". Razón suficiente para preocuparse y buscar una mejora en el mismo. Es por esto, que creemos conveniente diseñar un curso dirigido al personal que tiene contacto con nuestros clientes, con el fin de que conozcan la percepción que tienen de nuestro servicio, las áreas potenciales y de oportunidad, así como las acciones que sugieren para sentirse ellos satisfechos con nuestra empresa. De igual manera, es necesario conscientizar a nuestra gente sobre la importancia de la calidad hoy en día, la cual debe ser parte de nuestra vida, de nuestro trabajo y, en especial, del servicio y la atención que brindamos a nuestro cliente.

IV.2 DISEÑO DE UN CURSO DE SENSIBILIZACION SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

DIRIGIDO A:

Personal de las áreas de ventas, servicio al cliente, crédito, cobranza y distribución.

OBJETIVO GENERAL:

Sensibilizar y/o conscientizar a los participantes sobre la importancia de la calidad en el servicio como un medio de supervivencia en el ambiente empresarial actual.

MODULO I.

CONTENIDO:

DINAMICA DE INTEGRACION

OBJETIVO ESPECIFICO:

Que los participantes se conozcan mejor entre si y se identifiquen como un equipo de trabajo.

METODOLOGIA:

Participativa

MATERIAL DIDACTICO:

Rotafolios, hojas y marcadores.

TIEMPO:

45'

MODULO II.

CONTENIDO:	CONTRATO GRUPAL
OBJETIVO ESPECIFICO:	Que los participantes establezcan las reglas a seguir en el curso.
METODOLOGIA:	Participativa.
MATERIAL DIDACTICO:	Rotafolios, hojas y marcadores.
TIEMPO:	5'

MODULO III.

CONTENIDO:	PRESENTACION DE EXPECTATIVAS.
OBJETIVO ESPECIFICO:	Que el instructor conozca las expectativas del grupo en lo referente al curso.
METODOLOGIA:	Participativa.
MATERIAL DIDACTICO:	Rotafolios y marcadores.
TIEMPO:	10'

MODULO IV.

CONTENIDO:	PANORAMA DEL CURSO
OBJETIVO ESPECIFICO:	Que los participantes conozcan los objetivos y contenido del curso.

METODOLOGIA: Expositiva
MATERIAL DIDACTICO: Acetatos y proyector de acetatos.
TIEMPO: 5'

MODULO V.

CONTENIDO: DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD.

OBJETIVO ESPECIFICO: Que los participantes conozcan las diferentes etapas por las que ha pasado el movimiento de la calidad.

METODOLOGIA : Expositiva

MATERIAL DIDACTICO: Acetatos, proyector y manual.

TIEMPO: 55'

MODULO VI.

CONTENIDO: LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

OBJETIVO ESPECIFICO: Que los participantes identifiquen el proceso de control de calidad como una estrategia de la empresa.

METODOLOGIA: Expositiva

MATERIAL DIDACTICO: Acetatos, proyector y manual.

TIEMPO: 60'

MODULO VII.

CONTENIDO:	CALIDAD Y SERVICIO
OBJETIVO ESPECIFICO:	Que los participantes se conscienticen sobre el papel de la calidad y el servicio en el medio ambiente empresarial actual.
METODOLOGIA:	Expositiva-Participativa.
MATERIAL DIDACTICO:	Rotafolios, marcadores y manual.
TIEMPO:	60'

DESCANSO

MODULO VIII.

CONTENIDO:	RESULTADOS DEL ESTUDIO SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE.
OBJETIVO ESPECIFICO:	Que los participantes conozcan la percepción que tienen nuestros clientes sobre nuestro servicio.
METODOLOGIA:	Expositiva.
MATERIAL DIDACTICO:	Acetatos y proyector.
TIEMPO:	60'

MODULO IH.

CONTENIDO:

ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORA.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Que los participantes identifiquen los principales problemas en el servicio al cliente y hagan sugerencias para su mejora mediante el establecimiento de planes de acción.

METODOLOGIA:

Participativa.

MATERIAL DIDACTICO:

Rotafolio y marcadores.

TIEMPO:

150'

MODULO H.

CONTENIDO:

ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Que los participantes establezcan compromisos ante los planes establecidos con el fin de mejorar el servicio al cliente.

METODOLOGIA:

Participativa.

MATERIAL DIDACTICO:

Rotafolio y marcadores.

TIEMPO:

30'.

CONCLUSIONES

Para concluir esta tesis, nos gustaría hacer algunos comentarios sobre los principales temas o conceptos presentados a lo largo de esta investigación, así como el papel que juega el pedagogo ante la temática aquí expuesta.

1) Haciendo referencia al capítulo primero, sobre el proceso educativo, vale la pena mencionar que este término cobró vital importancia, explícita o implícitamente, en la medida en que nos fuimos adentrando en el tema de la calidad y el proceso de mejoramiento continuo, ya que el fin primordial de la educación es el perfeccionamiento del hombre, y cualquier acción o actividad realizada en el ámbito empresarial con el fin de mejorar la calidad de vida o trabajo en el individuo, lleva implícita una mejora en el hombre, el cual es un ser perfeccionable por su misma naturaleza.

Aquí, el papel del pedagogo es fundamental en las diferentes etapas del proceso educativo, así como en los diferentes ámbitos donde tiene lugar la existencia del ser humano: comunidad, familia, escuela y empresa.

Mucha gente podría preguntarse cuál es el papel del pedagogo en la comunidad o medio ambiente. Respondemos diciendo, que su labor radica en el estudio y participación sobre la influencia que ejerce el medio ambiente sobre el proceso educativo. Por ejemplo, tenemos la influencia de los medios de difusión masiva en cuanto agentes educativos, donde el pedagogo tiene la responsabilidad de ejercer una estrecha supervisión sobre estos instrumentos tecnológicos promoviendo su función como auxiliares didácticos en la educación del ser humano.

En cuanto al ámbito familiar, el pedagogo puede fungir como orientador al ayudar a los miembros de una familia que ha sufrido pérdidas; que se ha desintegrado por problemas causados por uno o varios de sus miembros; o bien, orientando a parejas cuyos matrimonios han fracasado, ayudándolos a encontrar los caminos que los llevarán a una relación armónica, de pareja, y asentar las bases para una relación mutua y duradera.

Por otro lado, el rol que desempeñan los pedagogos en la escuela, va desde la enseñanza impartida en el Jardín de niños, donde el principal objetivo es reforzar los conocimientos adquiridos en el seno familiar, hasta la educación universitaria, donde se forman profesionistas, listos para la participación activa en la sociedad.

Por último, la influencia que ejerce el pedagogo en el proceso educativo, tiene lugar en el ámbito empresarial, donde se convierte en facilitador de conocimientos y habilidades, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores, promover la apertura al diálogo y una mayor participación en los grupos de trabajo, así como mejorar las relaciones interpersonales e incrementar los niveles de satisfacción en el personal. Todo esto como parte de un proceso de mejoramiento continuo propio del hombre...ser perfectible.

Aprender es la tarea evolutiva primordial del ser humano, misma en la que el pedagogo juega un papel primordial y continuo.

2) Por otra parte, y como se mencionó en la introducción de esta tesis, estamos conscientes que con los programas de apertura comercial, el México empresarial debe responder ya que las consecuencias serán amenazantes para nuestro país. El aumento de la competencia, la intensidad de la competencia y lo ineludible de la competencia serán generales; cambiarán para siempre las reglas del juego por las que se rigen las empresas mexicanas.

El hecho de que nuestro México empresarial no esté a la altura de las circunstancias es, irónicamente, el resultado del modelo de desarrollo utilizado en las últimas décadas. Una mezcla de sustitución de importaciones, predominio de la intervención estatal, políticas proteccionistas, entre otros fenómenos, traen como consecuencia una economía distorsionada y dependiente totalmente de la ingeniería económica realizada por nuestro gobierno. De esta manera, la industria mexicana terminó por ser dominada por ineficiencias considerables. México se convirtió en una nación caracterizada por sus altos márgenes de utilidad, pero

con una economía ineficiente, cuyas innovaciones tecnológicas y de mercadotecnia se distinguen por su ausencia y donde los bienes y servicios proporcionados a los consumidores eran de calidad inferior a los que se podían obtener en el extranjero.

Un gran número de productos y servicios extranjeros han caído sobre nuestro país en los últimos años, trayendo como consecuencia la competencia más intensa con la que haya tenido que habérselas jamás nuestro país. Es por esto, que no hay vuelta de hoja; es necesario despertar a este entorno retador y cambiante, que exige a nuestras empresas y a nuestros ciudadanos un trabajo realizado con calidad, teniendo siempre en mente que la calidad es ahora el principal medio para sobrevivir en el mercado. La naturaleza de un mercado marca la pauta del grado de actividad al que haremos frente en los próximos años, será el más grande y retador en toda nuestra historia: el mercado mundial.

Recordemos que el futuro ya llegó, las reglas del juego están cambiando y estamos comenzando a competir primero en el bloque económico formado por México, Estados Unidos y Canadá, para pasar posteriormente a un mercado completamente globalizado, donde los grandes bloques económicos marcarán el acceso a diferentes mercados, donde el consumidor podrá elegir de entre una variedad de productos o servicios, los que más se adecuen a sus necesidades y a sus deseos, y mejor aún, a un precio acorde con la calidad recibida; un mercado donde los productos y servicios mexicanos competirán con una amplia gama de servicios y productos diseñados para cubrir las mismas necesidades que los nuestros, pero con diferentes ventajas competitivas y, para poder ser competitivos, debemos vivir y trabajar con calidad.

Es por esto que la calidad debe ser vista, no como una acción o evento aislado, sino como una forma de vida, como un proceso vital, como un proceso de mejoramiento continuo, el cual transforme y mantenga principalmente dos elementos: primero, nos interesa la transformación del ser humano como mejor persona, mejor trabajador, satisfecho con su trabajo y consigo mismo. El segundo elemento lo constituye la empresa, donde nos interesa transformar las empresas mexicanas en unas

que puedan iniciar su camino hacia la competitividad, como una respuesta particular al medio ambiente empresarial. El medio ambiente de las organizaciones ha permanecido en un cambio continuo, lo que obliga a las compañías a reaccionar de igual manera.

Con esto podemos afirmar que estamos viviendo en un ambiente de cambio continuo y que nos enfrentamos a una situación enteramente nueva en el proceso educativo, en el cual uno de sus principales propósitos será, si hemos de sobrevivir, la facilitación y adaptación al cambio continuo y a nuevos aprendizajes. Quizá el fin de mayor validez para la educación hoy en día es el cambio y la capacidad de transformación y adaptación ante el mismo.

Es por esto, que actualmente el pedagogo se enfrenta ante un papel sumamente retador en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se encuentra en una continua búsqueda de formas más eficientes para la transmisión de conocimientos, ideas, valores, actitudes, etc., ante un entorno sumamente cambiante.

Hoy por hoy, el éxito es para los más aptos; para aquellas personas que se han superado, que se actualizan constantemente y se encuentran en un proceso de mejoramiento continuo. Aquí, el pedagogo debe ser una de los principales promotores del cambio.

3) Por último, haciendo referencia al estudio realizado con los principales clientes de la empresa seleccionada en esta investigación, podemos concluir que nuestro país está pasando por una época de transición entre dos contextos diferentes. Las reglas y conceptos entre ambos son totalmente opuestas. En el pasado predominaba la era del fabricante, donde los mercados eran cautivos, no existía la competencia y donde la calidad y el servicio no eran tan importantes. Actualmente, nos estamos enfrentando a la era del consumidor, donde se busca la globalización mundial del mercado, donde se intensifica la competencia y donde la calidad y el servicio son cuestión de supervivencia. En esta nueva era, los clientes ya no se conforman con cualquier producto, ya que existe una gran variedad del mismo en el mercado y éstos, pueden darse el lujo de escoger el de mejor calidad y menor precio al mismo tiempo.

En la actualidad se puede contemplar un cambio en los procesos de compra-venta. Todos somos clientes. Protestamos contra un deficiente servicio telefónico, las filas en los bancos, el pésimo servicio de un restaurante y el atraso de un avión. Ya no nos quedamos callados. Y esto es algo sumamente serio y motivo de reflexión...la competencia ofrece cada vez mejor calidad en sus productos y servicios. Calidad y servicio, en el contexto pasado no eran de gran importancia...hoy en día son vitales para nuestra supervivencia. He aquí la relevancia del papel del pedagogo como educador y consientizador en el cambio cultural al que se enfrenta nuestro país hoy en día.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

ALMANZA, José Manuel

La Participación del Trabajador en la Administración de la Empresa

Ed. Tecnos, Madrid, 1965, 399 p.

ARIAS GALICIA, Fernando

Administración de los Recursos Humanos

8va reimpresión, Ed. Trillas, México, 1979, 525 p.

BRUGGER, Walter

Diccionario de Filosofía

10a. ed. Ed. Herder, Barcelona, 1983, 734 p.

CASARES, David et.al.

Planeación de Vida y Carrera

5a reimpresión, Ed. Limusa, México, 1989, 158 p.

CHIRUENATO, Ignacio

Administración de los Recursos Humanos

Libreros Unidos Mexicanos, México, 1986, 336 p.

CHAUDEN, Herbert

Administración del Personal

1a. edición, Ed. CECSA, México, 1979, 661 p.

CROSBY, Philip

Hablemos de Calidad

1a. edición, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990, 235 p.

CROSBY, Philip

La Calidad no Cuesta

1a. edición, Ed. CECSA, México, 1987, 238 p.

DARDEU, Pedro

La Instrucción en la Formación de la Persona

Ed. Nova Terra, Barcelona, 1974, 31p.

DAVIS, Keith
Administración de Recursos Humanos
2a. edición, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1987, 434 p.

DEMING, Edward
Calidad, Productividad y Competitividad
Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989, 391 p.

FEIGEN BOUM, Armand
Control Total de la Calidad
Ed. Continental, México, 1988, 871 p.

FOULKES, Fred
Para un Trabajo más Satisfactorio
Universidad de Navarra, Pamplona, 1976, 224 p.

FRENCH, Wendell
Administración del Personal
Ed. Limusa, México, 1986, 658 p.

GARCIA HOZ, Víctor
Calidad de Educación, Trabajo y Libertad
Ed. Dossat, España, 1982, 124 p.

GARCIA HOZ, Víctor
Principios de Pedagogía Sistemática
10a. edición, Ed. Aialp, Madrid, 1981, 694 p.

GINEBRA, Joan, et.al.
Dirección por Servicio
Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991, 240 p.

HAMILTON, Alexander
Círculos de Calidad
Modern Business Reports, U.S.A., 1981, 1221 p.

ISHIKAWA, Kaoru
¿Qué es el Control Total de la Calidad?
2a. edición, Ed. Limusa, México, 1991, 348 p.

I.T.E.S.M., et.al.
Mejoramiento Continuo para la Competitividad
Módulo IV, México, 1967, 106 p.

MESSNER, Johannes
Ética Social, Política y Economía
Ed. Rialp, México, 1967, 1575 p.

MILLAN PUELLES, Antonio
Persona Humana y Justicia Social
2a. edición, Ed. Rialp, México, 1973, 164 p.

OTERO OLIVEROS, Fernando
Realización Personal en el Trabajo
Ed. EUNSA, Pamplona, 1978, 150 p.

PLIEGO, María
Valores y Autoeducación
10a. edición, Editora de Revistas, México, 1990, 116 p.

REYES PONCE, Agustín
Administración del Personal
Ed. Limusa, México, 1982, 342 p.

THOMAS, Peter
En Busca de la Excelencia
Ed. Lasser Press, México, 1982, 351 p.

VERNEUH, Roger
Filosofía del Hombre
10a. edición, Ed. Herder, Barcelona, 1988, 234 p.

A N E X O A

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO.-

NOMBRE DEL INVESTIGADOR _____

NOMBRE DE LA COMPAÑIA _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

PUESTO _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

CIUDAD _____

FECHA ____ / ____ / ____ HORA INICIO _____

HORA TERMINO _____

ENCUESTADOR _____

TIPO DE ENTREVISTA:

() Telefónica

() Personal

Buenos días / tardes, soy _____ de "nuestra empresa". Estamos realizando una investigación en la que su opinión es muy importante para nosotros. Le agradeceríamos nos contestara unas cuantas preguntas. Su opinión será confidencial. En esta investigación no existen respuestas correctas o incorrectas.

INFORMACION GENERAL.

I. Describa en terminos generales, la naturaleza de su posición.

a. _____

b. _____

c. _____

II. ¿Cuáles son las tres principales responsabilidades en su trabajo?

1. Selección de mercancía

2. Planeación de ventas

3. Promociones

4. Publicidad

5. Diseño del piso de ventas/ arreglo mercancía

6. Checar que las órdenes sean entregadas correctamente

7. Checar que los pedidos lleguen completos

8. Checar el tiempo de entrega de la mercancía

9. Pago a proveedores

10. Otros (especifique)

III. Pensando únicamente en sus clientes, describa el perfil de su grupo objetivo; (es decir el grupo al cual están dirigidas principalmente sus ventas), en términos de edad, género, clase social, estado civil y cualquier otra (s) característica (s) que considere importante (s).

GENERO	EDAD	CLASE SOCIAL
Femenino <input type="checkbox"/>	Menores de 18 años <input type="checkbox"/>	Exclusiva <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años <input type="checkbox"/>	Muy alta <input type="checkbox"/>
Ambos <input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
	De 36 a 45 años <input type="checkbox"/>	Media Alta <input type="checkbox"/>
	De 46 a 55 años <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>
	De 56 o más años <input type="checkbox"/>	Media Baja <input type="checkbox"/>
	De todas edades <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>
		Popular <input type="checkbox"/>
		Todas <input type="checkbox"/>

ESTADO CIVIL

- Soltero () Con hijos ()
Casado () Sin hijos ()
Indistinto ()

OTROS RASGOS ESPECIFICOS: _____

IV. ¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes en el trato con sus proveedores?

- a. _____
b. _____
c. _____

V. ¿Cuántas marcas de ropa de mezclilla maneja actualmente?

VI. ¿Qué marcas de ropa de mezclilla maneja?

- | | | | |
|---------------|-----|-------------------|-----|
| Benetton | () | Hugo Boss | () |
| Cacharel | () | Calvin Klein | () |
| Ferrioni | () | Fiorucci | () |
| Furor | () | Guess | () |
| Halston | () | Jordache | () |
| Lee | () | Levi's | () |
| Ocean Pacific | () | Oscar de la Renta | () |
| Pepe's | () | Edoardo | () |
| Wrangler | () | Express | () |

Otras (especifique) _____ ()
_____ ()
_____ ()

011. ¿ Cuáles de las siguientes frases describe mejor la cantidad de marcas que manejará el próximo año?

Manejaré más marcas de ropa de mezclilla que las que manejo actualmente ()

Manejaré aproximadamente igual número de marcas de ropa de mezclilla que las que manejo actualmente ()

Manejaré menos marcas de ropa de mezclilla que las que manejo actualmente ()

012. ¿ Realiza algún pronóstico de volumen de ventas de la ropa que se vende en su tienda?

Sí () No ()

En caso afirmativo... ¿ con qué frecuencia lo realiza?

Al menos una vez a la semana ()

Una vez cada quince días ()

Una vez cada mes ()

Cada tres meses ()

Cada seis meses ()

Depende (especifique)

¿ Cuenta con el apoyo de algún proveedor para realizarlo?

Sí () No ()

¿ De qué proveedor (es) ?

EVALUACION GENERAL DEL SERVICIO

IH. ¿ En qué áreas de operación considera que podemos mejorar nuestro servicio?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

II. Si tiene algún problema con nuestra empresa ¿ sabe a quién dirigirse?

Si () No () Pase a la III

¿ A quién se dirige cuando hay algún problema?

III. ¿ Conoce nuestro Departamento de Servicio al Cliente?

Si () No ()

III. En términos generales, utilizando la siguiente escala, ¿ cómo califica el servicio de nuestra empresa?

- 7. Excelente ()**
- 6. Muy bien ()**
- 5. Bien ()**
- 4. Regular ()**
- 3. Mal ()**
- 2. Muy mal ()**
- 1. Pésimo ()**

¿ Por qué lo califica de esta manera?

RIII. Utilizando la misma escala, ¿ cómo califica nuestro servicio en cuanto a ...?

- 1. Manejo de pedidos / órdenes ()
- 2. Manejo de cancelaciones ()
- 3. Manejo de devoluciones ()
- 4. Manejo de envíos ()
- 5. Entrega de mercancía completa ()
- 6. Puntualidad en la entrega de la mercancía ()
- 7. Manejo de créditos ()
- 8. Condiciones de créditos ()
- 9. Límites de créditos ()
- 10. Servicio de ventas ()
- 11. Amabilidad de sus vendedores ()
- 12. Frecuencia de visitas de los vendedores ()
- 13. Conocimiento de productos a vender por parte de los vendedores ()
- 14. Apoyo a promociones ()
- 15. Publicidad en el punto de venta ()
- 16. Facilidad de contactar a la persona indicada para resolver algún problema ()

RIV. ¿ Con qué frecuencia son enviados sus pedidos / órdenes a tiempo, por parte de nuestra compañía?

- | | | | |
|--------------|-----|------------|-----|
| Siempre | () | Casi nunca | () |
| Casi siempre | () | Nunca | () |
| Regularmente | () | | |

RV. ¿ Con qué frecuencia son enviados sus pedidos / órdenes completos, por parte de nuestra compañía?

- | | | | |
|--------------|-----|------------|-----|
| Siempre | () | Casi nunca | () |
| Casi siempre | () | Nunca | () |
| Regularmente | () | | |

¿ En qué aspectos no son completos?

HVI. ¿ En que aspectos le gustaría que nuestra empresa mejorara en cuanto al crédito que otorga?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

HVII. Pensando únicamente en la fuerza de ventas de nuestra empresa y utilizando nuevamente la escala del 1 al 7, donde 1 significa pésimo y 7 excelente, ¿ cómo evalúa a nuestros vendedores en cuanto a ...?

- 1. Puntualidad ()
- 2. Visitas frecuentes a las tiendas ()
- 3. Levantamiento adecuado de pedidos ()
- 4. Amabilidad ()
- 5. Disponibilidad para resolver problemas ()
- 6. Conocimiento de la mercancía ()
- 7. Atención al cliente ()
- 8. Entrega de mercancía ()
- 9. Interés en su negocio ()
- 10. Conocimiento de su negocio ()
- 11. Seguimiento de sus órdenes / pedidos ()

HVIII. Ahora pensando en nuestro departamento de crédito,¿ cómo lo califica en cuanto a...?

- 1. Cortesía de su personal ()
- 2. Disposición para resolver sus problemas ()
- 3. Comprensión de sus necesidades ()
- 4. Flexibilidad ()
- 5. Responsabilidad ()
- 6. Claridad en la comunicación ()

IHH. ¿ Con quién se comunica cuando desea hacer alguna cancelación de mercancía o devolución de un pedido?

HH. En los últimos doce meses, el servicio de nuestra empresa ha sido...

- | | |
|----------------------------------|------------|
| Muchísimo mejor que antes | () |
| Mucho mejor que antes | () |
| Mejor que antes | () |
| Igual que antes | () |
| Peor que antes | () |
| Mucho peor que antes | () |
| Muchísimo peor que antes | () |

EVALUACION COMPARATIVA DEL SERVICIO

HHI. En términos generales, el servicio de nuestra empresa, comparado con otros proveedores de ropa de mezclilla y de ropa casual es...

- | | |
|--|------------|
| El mejor | () |
| Arriba del promedio | () |
| Ligeramente arriba del promedio | () |
| En el promedio | () |
| Ligeramente abajo del promedio | () |
| Abajo del promedio | () |
| El peor | () |

HHII. De la siguiente lista, señale con una (x) los problemas más comunes que tenga con nuestra empresa y con otros proveedores.

	N.E.	OTROS	IGUAL
Devolución de mercancía defectuosa	()	()	()
No recibir envíos de mercancía	()	()	()
Retraso en el envío de mercancía	()	()	()
Mercancía dañada	()	()	()
Errores en las facturas	()	()	()
Otros (especifique)	()	()	()
_____	()	()	()
_____	()	()	()

HHIII. Califique a nuestra empresa utilizando la escala del 1 al 7 donde 1 significa el peor y 7 significa el mejor comparado con otros proveedores de ropa de mezclilla y ropa casual en cuanto a ...

Manejo de órdenes/pedidos	()
Manejo de cancelaciones	()
Manejo de devoluciones	()
Manejo de envíos	()
Entrega de mercancía completa	()
Puntualidad en la entrega de la mercancía	()
Manejo de créditos	()
Condiciones de créditos	()
Límites de créditos	()
Servicio de ventas	()
Amabilidad de sus vendedores	()
Frecuencia de visitas de los vendedores	()
Conocimiento del producto por los vendedores	()
Apoyo a las promociones	()
Publicidad en el punto de ventas	()
Facilidad para contactar a la persona indicada para resolver algún problema	()

HHIU. Cómo evalúa a los vendedores de nuestra empresa comparado con otros proveedores de ropa de mezclilla y ropa casual en cuanto a..? (Utilice la misma escala del inciso anterior)

- Puntualidad en citas** ()
- Visitas frecuentes a las tiendas** ()
- Levantamiento adecuado de pedidos** ()
- Amabilidad** ()
- Disponibilidad para resolver problemas** ()
- Conocimiento de la mercancía** ()
- Atención al cliente** ()
- Entrega de mercancía** ()
- Interés en su negocio** ()
- Conocimiento de su negocio** ()
- Seguimiento de órdenes/pedidos** ()

HHU. Ahora, pensando en nuestro departamento de crédito, ¿ cómo lo califica comparado con otros proveedores en cuanto a...?

- Cortesía de su personal** ()
- Disposición para resolverle sus problemas** ()
- Entendimiento de necesidades** ()
- Flexibilidad** ()
- Responsabilidad** ()
- Claridad en la comunicación** ()

HHVI. ¿Qué sugerencias tiene de manera general, para mejorar el servicio de nuestra empresa?

HHU. Cómo evalúa a los vendedores de nuestra empresa comparado con otros proveedores de ropa de mezclilla y ropa casual en cuanto a..? (Utilice la misma escala del inciso anterior)

- | | |
|---|------------|
| Puntualidad en citas | () |
| Visitas frecuentes a las tiendas | () |
| Levantamiento adecuado de pedidos | () |
| Amabilidad | () |
| Disponibilidad para resolver problemas | () |
| Conocimiento de la mercancía | () |
| Atención al cliente | () |
| Entrega de mercancía | () |
| Interés en su negocio | () |
| Conocimiento de su negocio | () |
| Seguimiento de órdenes/pedidos | () |

HHU. Ahora, pensando en nuestro departamento de crédito, ¿ cómo lo califica comparado con otros proveedores en cuanto a...?

- | | |
|--|------------|
| Cortesía de su personal | () |
| Disposición para resolverle sus problemas | () |
| Entendimiento de necesidades | () |
| Flexibilidad | () |
| Responsabilidad | () |
| Claridad en la comunicación | () |

HHUI. ¿Qué sugerencias tiene de manera general, para mejorar el servicio de nuestra empresa?

ANEXO B

LISTA DE PARTICIPANTES

LISTA DE PARTICIPANTES

FOLIO	COMPAÑIA	ENTREVISTADO
1	Mini Mundo S.A. de C.U.	Fernando Azplazu G.
2	Comercial Las Galas S.A. de C.U.	Angel Gutiérrez
3	Grupo Impresionistas S.A. de C.U.	Rocio Andrade C.
4	Salinas y Rocha	Maby Tineo
5	L's Shop	Fco. Hernández Fragoso
6	Alonso Gonzálo Durán Arias	Alonso G. Durán Arias
7	Operadora Comercial Limar	Emilio Villarreal
8	Mundo L.	Jorge Soto Zavala
9	L's Shop	Ivonne Hernández
10	Gran Chapur S.A. de C.U.	Armando Chapur
11	Moda Loco S.A. de C.U.	Antonio Pedrero Durán
12	L's Shop Querétaro	Cosimiro Giz. Murgía
13	Almacenes Más de la Barca	Eliezer Bulmar Flores
14	Season S.A. de C.U.	Miguel Gurumeta M.
15	Fábricas de Francia	Inés Ramos Nuñez
16	Anizama S.A. de C.U.	Francisco Barragán
17	Moda Casual Alex	Héctor A. Cosío Leyva
18	Raúl I. Pimental Rodarte	Raúl I. Pimental A.
19	Zaragoza de Guadalajara	Amparo Hernández
20	Morelos 133	Ricardo Mejorana
21	Jedafri Distribuciones SA de CU	Jesús Barragán M.
22	Eduars Drozco	Eduardo Drozco
23	Almacenes María Cristina	Eberto López Sermeño
24	Brits de Durango S.A.	Raúl Reyes Rosas
25	London S.A. de C.U.	Lorenzo Escobedo Mtz.
26	Comisería de León S.A.	Carlos de León Ramos
27	Joper	Ignacio J. Peña Bolaños
28	La Ciudad de Paris S.A de C.U	Samuel Nortega
29	L's Shop Monterrey S.A. de C.U	Arturo Delgado Gcía.
30	L's Shop Uruapan	Jaime A. Uergara M.
31	L's Shop Morelia	José C. Alvarez Cruces
32	La Francesa S.A. de C.U.	José Luis Bouvet Luna
33	María Luisa Majul Seade	José Luis Marquez M.
34	Almacenes Zaragoza S.A de C.U	Silvia Lizarraga Mtz.
35	Coppel S.A. de C.U.	Fermín Valenzuela A.
36	Maeca S.A. de C.U.	Henry J. Naim Tabet
37	Toledo Hermanos S.A. de C.U.	José L. Toledo Giz.

FOLIO**COMPAÑIA****ENTREVISTADO**

38	D. Comercial del Muro	Jesús de Muro Teyua
39	Jaime Saúl Quintero	Jaime Saúl Quintero
40	El Famoso 33	Manuel Milán Castro
41	Central Melik y M. Hidalgo SA	José Kawachi Monsur
42	L's Shop Texcoco	Pedro Espinoza
43	Casa Rodoreda S.A. de C.U.	Amos Castillo
44	Alvaro González	Alvaro González Egea
45	L's Shop Clothing Imported	Adolfo Moreno
46	L's Shop Interiomas	Elias Dichi
47	Empresas Efis S.A. de C.U.	Jorge Aramburu
48	L's Shop	María Teresa Amar
49	Sears	Alonso Alonso
50	El Palacio de Hierro	Liliana Rodríguez
51	Mueblería Central S.A. de C.U.	María Eugenia Torres
52	Pachae S.A. de C.U.	Pedro Delgado
53	José Arturo González Serna	José A. González Serna
54	L's Shop Jalapa	Abelardo Hernández
55	L's Shop	Ana C. Contreras M.
56	Pérez Sucesores S.A.	Sofía Carrillo
57	El Centenario Textil S.A.	Luis Escoto
58	Cía. Comercial Climaco SA	Raúl Romero
59	Liverpool	Lic. Aiverico

A N E N O C

VERBALIZACION DE LAS PREGUNTAS

10. ¿CUALES SON LOS ASPECTOS QUE CONSIDERAS MAS IMPORTANTES EN EL TRATO CON TUS PROVEEDORES?

1. Seriedad, confianza.
2. Cumplimiento con nosotros, buena comunicación.
3. Servicio en pedidos, entregas y compras.
4. Buena relación para la comunicación adecuada, buen servicio.
5. Que los proveedores respeten los acuerdos en cuanto a los pedidos y publicidad propuestos por ellos. Mejor comunicación en lo referente al surtimiento de la mercancía. Que se envíe la mercancía que ha sido solicitada, no la que tenga en inventario la empresa.
6. Seriedad en los compromisos que hace la empresa, ya que los proveedores muestran falta de seriedad, ya que nunca avisan que es lo que pueden o no surtir, lo cual va contra el prestigio y la publicidad de la compañía.
7. Unión de ambos para lograr el beneficio mutuo, la comprensión de los problemas de ambos, para trabajar en equipo.
8. Cumplirles y que me cumplan con la mercancía. Pagóries a tiempo y que la compañía me surta los pedidos.
9. Que tomen en cuenta mis opiniones. El antiguo proveedor me atendía bien, mientras que el nuevo queda de venir y nunca llega, ni habla para avisar o disculparse.
10. Que me solucionen los problemas que se presenten. Suficiente información por parte del proveedor sobre la mercancía que maneja, lo vanguardista que tenga en el momento. Atención adecuada y promociones.

- 11. El cuidado de entrega oportuna. El apoyo de productos. El aviso oportuno en el cambio de políticas, precios, promociones. Entrega del producto deseado o pedido manejado. Por parte de su empresa, algunos sistemas de retroalimentación para mantenernos informados sobre los precios. Hablando del control de precios, que exija a todos los clientes manejar los mismos precios. Hacer uso de su fax para enviar las órdenes o pedidos, o bien, reportar por su mismo teléfono cualquier irregularidad en el mismo.**
- 12. El servicio que su empresa esté dispuesto a proporcionarme.**
- 13. La confianza, porque ésta puede facilitar buenos negocios.**
- 14. Cordial. Siento que el proveedor es un socio. El éxito no es compro y me compras; si yo te pago bien, exijo la cooperación de un proveedor.**
- 15. Que haya una buena relación para tener buenos resultados en calidad y entregas adecuadas.**
- 16. El descuento: que tengan precios para poder dar más barato y que tengan más paciencia para poder atendernos porque siempre tienen citas en otras partes.**
- 17. Que haya seriedad, formalidad en el trato. Que cumplan todas las condiciones por ambas partes. Que lo que me ofrezcan sea lo cierto y que respeten lo ofrecido.**
- 18. Un buen pago. Puntualidad. Que estén en contacto.**
- 19. La identificación personal y del producto para poder cubrir las necesidades de nuestra tienda. Que nos atiendan a tiempo y atentamente.**
- 20. Que estén al pendiente. Que entreguen a tiempo los modelos. Que estén de acuerdo con el producto, que no se queden fuera de la competencia. Publicidad y promociones. Que entreguen todo a tiempo.**

21. **Estar de acuerdo, desde la mercancía, hasta los pagos.**
22. **Que me atiendan bien, cada ocho días, como lo hace mi ejecutivo de ventas. Que me manejen tallas, ya que en ocasiones me surten lo que se les da la gana.**
23. **El surtido de la mercancía. Lo que les pido es servicio. Que surtan bien en cuanto a fechas de pedidos y lo solicitado.**
24. **El trato del proveedor hacia el comprador es indiferente. No le da importancia al comprador y no cumple con lo prometido.**
25. **El servicio en todos los aspectos.**
26. **La puntualidad en los pagos a los proveedores; que sean más flexibles en cuanto al pago. La comunicación del proveedor con el comprador es deficiente, no avisan cuando los pedidos van incompletos. Que sean más amables.**
27. **Trato de amistad. No he tenido problemas con ninguno.**
28. **Una buena comunicación entre ellos y nosotros; que se interesen por las promociones y que se dirijan directamente a la tienda.**
29. **Un buen trato. Comunicación y seriedad.**
30. **Que me surten a tiempo y con las condiciones pactadas; por ejemplo, en ocasiones viene un vendedor y me dice que tienen el 15% de descuento, hago mi pedido y resulta que fue el 8%.**
31. **Cumplirles con los pagos y que ellos me cumplan también.**
32. **Calidad en el artículo que les compre. Seriedad, porque en ocasiones les solicito un producto y entregan otro. Que el precio sea accesible, que valga la pena el producto.**

- 33. Que nunca haya fricción, malos entendidos o que no se llegue a un acuerdo. Convicción por parte de los dos para que ambos salgamos beneficiados.**
- 34. Que tengo lo adecuado, en modelaje y precio, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, los cuales son de nivel medio bajo.**
- 35. Que estén casados con nosotros, que entiendan nuestras necesidades. Mejores precios, calidad, condiciones, plazos, negocio para los dos.**
- 36. La protección, ya que no están cuidando su marca; nos están afectando a ambos las imitaciones, ya no compro su producto porque hay más copias que originales. Yo compro de contado y no me beneficia en nada.**
- 37. Que surtan lo que se pidió. Mayor atención en el movimiento de la mercancía, close outs, etc.**
- 38. La seriedad que ellos tengan como empresa, que contrarresten la piratería. La innovación, el conocimiento del mercado. Que reconozcan nuestra antigüedad como clientes, ya que tenemos veinte años con ustedes. Que cumplan con los pedidos hechos. Que se fijen en los precios y sean parejos con los compradores.**
- 39. Su forma de llegar, que sean respetuosos. Que no perjudiquen al cliente.**
- 40. Que den muy buen servicio. Que ofrezcan algo extra para compras especiales. Mayor conocimiento de su producto. Que no suban los precios tan seguido.**
- 41. Preocupación mutua por los problemas, ya que en la mayoría de los casos ni siquiera nos toman en cuenta; es difícil localizarlos.**

42. **El surtido y el precio.**
43. **Respeto a los acuerdos, puntualidad y eficiencia en la entrega.**
44. **La atención y el tiempo que te dediquen.**
45. **Servicio.**
46. **Buena atención, entrega de mercancía a tiempo, mayores novedades.**
47. **Atención y respeto.**
48. **Atención. Entrega oportuna. Mismo trato para todos los distribuidores.**
49. **Realizar relaciones benéficas para ambos.**
50. **Llegar a un acuerdo recíproco.**
51. **Puntualidad.**
52. **Producto, servicio, visión del negocio a largo plazo.**
53. **La atención. Información sobre modelos y cortes.**
54. **Buena comunicación.**
55. **Que cada temporada surtan como es debido. Publicidad. Puntualidad en sus entregas, ya que a veces no lo son.**
56. **Respeto de los proveedores hacia nosotros y viceversa. Comunicación mutua cuando no sea posible surtir los pedidos o que no tengan algún color en especial.**

- 57. Respeto.**
- 58. El servicio que ellos me puedan ofrecer, el cumplimiento de lo acordado. Seriedad, responsabilidad.**
- 59. Alianzas: funcionar como sociedad para dar un mejor servicio.
Lealtad: que no se busque la forma de fregar a Liverpool.
Honestidad: que los proveedores no traten de sacar provecho,
que tengan productos interesantes para su clientela.**

10. ¿EN QUE AREAS DE OPERACION CONSIDERAS QUE PODEMOS MEJORAR NUESTRO SERVICIO?

- 1. Surtido más seguido, respuesta inmediata a nuestras necesidades.**
- 2. Surtido más rápido, en mayor porcentaje. Avisar antes de hacer cancelaciones.**
- 3. Atención en cuanto a pedidos. Agilizar el almacén en general, en problemas de devoluciones. Checar los precios establecidos.**
- 4. Todo lo relacionado al servicio. Una comunicación clara.**
- 5. Que se esmeren en el surtido. Prefieren pagar de contado con mejores descuentos. Mayor control en que la ropa sea legítima. Cuidar el nombre de las franquicias, que no se vendan otras marcas y cuidar que las tiendas tengan el logotipo de debido.**
- 6. Seriedad en los pedidos. Nunca surten completas las tallas, ni los colores; nadie proporciona información al respecto. Necesitan mayor control en sus créditos, ya que no se enteran si cumplen con el crédito y no surten. Duplican los pedidos.**
- 7. Pedidos, entregas.**
- 8. Ayudar definitivamente conociendo la necesidad de uno. El agente que me visita debe preguntar más para conocer nuestras necesidades y apoyarnos en las decisiones de compra.**
- 9. Que me manden los pedidos como son; en ocasiones mandan faltantes con la caja sellada.**
- 10. Agilizar los embarques. Mayor publicidad en el punto de venta y mayor atención a los problemas del cliente.**
- 11. Circulares por medio de su empresa para asesorar sobre la moda al cliente. Que el vendedor tenga mayores herramientas para su venta; seminarios por parte del departamento de mercadotecnia sobre el como exhibir la mercancía, con el fin de tener mejores resultados. Asesorar sobre los colores de mayor consumo por parte del cliente.**

12. **Entrega de mercancía a tiempo. Agilidad en las entregas. Cumplir con los objetivos de la solicitud; es decir, en colores, diseño, tallas, etc.**
13. **Que se tome en cuenta al cliente, ya que nos mandan el producto que se les pega la gana, diciéndonos que lo tienen exclusivamente para Liverpool, Palacio de Hierro y otras tiendas exclusivas.**
14. **En cuanto al precio, me gustaría poner un ejemplo: en una tienda Papillón tienen el pantalón "H" más barato al precio que me exigen dar al público. Por otro lado, nunca coincide el pedido con los códigos que me envían.**
15. **Entregas efectivas, ya que siempre tenemos problemas con la mercancía; se programan y éstas nunca están a tiempo, no existe una secuencia.**
16. **En la cobranza, si no ha llegado aún la mercancía y ya están cobrando, ni siquiera saben el número de guía o el embarque en que la han enviado.**
17. **Transporte, ya que me he quejado bastante al respecto. Les indico una línea y utilizan otra, lo cual me resulta mucho más costoso. Por otro lado, reconsiderar los plazos, ya que son muy estrictos al respecto. Mayor apoyo contra la piratería.**
18. **Que sean menos fríos, ya que tengo diecisiete años con su empresa y en todo este tiempo he procurado pagar puntualmente y en las pocas ocasiones en que me he retrasado por cuestiones económicas, no he sentido reciprocidad por su parte, ya que me castigan como si fuera un mal cliente o un mal pagador.**
19. **Mejorar en las tallas 8 a 20 de niño y niña.**
20. **En el crédito, ya que el pago por adelantado es difícil; sería conveniente contar con financiamiento.**
21. **Atención al cliente y al departamento de ventas.**

22. **Surtiendo lo que uno pide, ya que se van a puras excusas. De nada sirve una programación a tres meses, si no mandan lo que uno les pide.**
23. **Precio: respecto a los demás pantalones pienso que es mucho más caro que cualquier otra marca y con la misma mezclilla.**
24. **Bloquean las líneas de crédito, no cumplen con las instrucciones de pago y no las dan por escrito. Tratan de obligarnos a comprar más de lo que realmente necesitamos, lo cual nos hace sentir muchas veces presionados y, en ocasiones, ni siquiera surten los pedidos.**
25. **Atención de los representantes y del departamento de ventas en general, ya que en ocasiones son prepotentes.**
26. **Que los pedidos se envíen en la cantidad y el color en que se piden. Que se prolonguen los pagos a 45 a 60 días. Que se remachen mejor los botones del pantalón ya que existen varias quejas al respecto.**
27. **En cuanto al precio, ya está muy elevado o comparación de la competencia, mientras que la imitación en los mercados está a mitad de precio.**
28. **Que los agentes de venta y los gerentes regionales acudan a las citas o que por lo menos se disculpen cuando no lo hacen. No tienen el producto que ofrecen.**
29. **En embarques, mi queja es la factura, ya que en mi cuenta dice un número sobre la línea camionera y llega por otra, lo cual me afecta, ya que tardan mucho más días en llegar que la que yo sugiero. Tengo devoluciones por defectos de fabricación y ni siquiera me atienden.**
30. **Trato personalizado.**
31. **Asesoría en mercadotecnia, que me digan que producto se desplaza más. Mayor atención a cada pedido.**
32. **El precio se me hace demasiado alto para el producto. Las condiciones de pago son inaccesibles para los pagos, ya que si me retraso un día, me bloquean mis cuentas.**

33. **No hay flexibilidad en el crédito. El agente de ventas nunca viene a visitarme. Falta de criterio por parte del personal que atiende las llamadas. Los embarques están pésimamente mal. Faltantes en la mercancía.**
34. **Mejor servicio. Más y mejor publicidad que apoyen en los puntos de venta.**
35. **Los precios están muy altos. En cuanto al surtido, únicamente entregan lo básico. La facturación es demasiado burocrática.**
36. **Demasiadas copias en el mercado, deben proteger su marca y a las personas que nos dedicamos a vender su mercancía. El director de ventas nunca se digna a hablar con nosotros, siempre está ocupado o no está.**
37. **Disminuir el precio para incrementar las ventas. Mejorar las promociones. Surtidos más seguidos y completos. Nunca hay respuestas por parte de la compañía cuando hay faltantes.**
38. **Tener más flexibilidad en las fechas límite para cancelar pedidos. Que hagan cumplir a sus proveedores la mezcla de los productos que han sido solicitados.**
39. **Para mí tiene importancia el aspecto de la publicidad; está muy bien.**
40. **No me parece que funcione su sistema de programación, ya que nunca se sabe con qué mercancía contar o no.**
41. **En la administración de su empresa: que sean más flexibles y menos burocráticos. Cuando el cliente se comunica a sus oficinas nunca sabe a quien dirigirse, ni se le brinda ayuda al respecto.**
42. **Mejorar el área de vigilancia en cuanto a los productos pirata. Que sea más rápido el abastecimiento a tiendas.**
43. **En el área de ventas y distribución.**
44. **En el área de distribución, ya que el proceso que se lleva a cabo, desde la toma del pedido hasta la entrega del mismo es muy lento. Mejor atención al cliente, ya que una vez que levantan un pedido, se olvidan de nosotros. No se da seguimiento por parte**

del ejecutivo de ventas y ésto nos hace sentir su indiferencia y falta de seriedad.

45. Información sobre las entregas, surtidos e inventarios. Un mejor servicio al cliente.
46. Mejorar las entregas. Aumentar los créditos. Hacer descuentos al contado.
47. Mejor atención al cliente, ya que si tratas de hablar con alguien en el departamento de ventas o servicio al cliente es imposible encontrarlo; les dejas recados y nunca se comunican contigo. Falta comunicación en los niveles gerenciales y directivos.
48. Mejor atención. Efectuar entregas oportunas. Dar el mismo trato a todos los distribuidores, no dar preferencias.
49. Mayor involucración de los directores o gerentes. Falta ética. Surtido en bodega.
50. Producción.
51. Resurtidos. Que el representante de ventas nos visite más seguido.
52. El surtido en general. Ampliar el crédito de 45 a 60 ó 90 días.
53. En el surtido, la cantidad, puntualidad, atención. Llevo seis meses sin que me visiten, todo es por teléfono.
54. Comunicación con los jefes superiores, dirección por parte de la compañía.
55. Tener más variedad en el producto, entregar a tiempo y ser más flexibles en los pagos.
56. En la publicidad cooperativa, que sea por T.V., radio y periódico. No surten los pedidos completos, mandan tallas que no se pidieron.
57. Vigilar el mercado pirata con eficiencia y sin demagogia.

58. El surtido no es a tiempo y en ocasiones es incompleto.

59. En todos los aspectos, lo más importante es que me entreguen la mercancía. Mi principal problema con su empresa es que surten con faltantes y siempre tienen pretexto para todo.

SUGERENCIAS

HNVI. ¿QUE SUGERENCIAS PUEDES HACER PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE OFRECE NUESTRA COMPAÑIA?

- 1. Supervisión más frecuente a tiendas; seguimiento en cuanto a la comunicación en las entregas de mercancía. Mayor y mejor comunicación.**
- 2. Surtido bien y a tiempo. Avisar en fechas de pedidos como y cuando se va a surtir la mercancía.**
- 3. Entregas más continuas. Que no tarden en la resolución de problemas. Publicidad enfocada al producto del momento. Tener más inventarios, sobre todo en tops.**
- 4. Buen servicio en todos los aspectos. Evitar la prepotencia por parte del personal en general. Resolver los problemas que se presenten. Surtidos completos y tallados en los pedidos.**
- 5. Buen servicio en general.**
- 6. Primero, cambiar su administración completamente. El personal está muy viciado, son muy desordenados, no les sirven ni siquiera sus computadoras ni los faxes, porque todo lo complican...es un desorden total.**
- 7. Que tuvieran disponibilidad mensual en su mercancía y la información correspondiente con los clientes. Atención a pedidos inmediatos. Que se acepten programaciones de tres a cuatro meses y se respeten. Que el surtido de pedidos sea al menos al 85%. Comunicación sobre las promociones de mercancía y de crédito oportunamente para poder aprovecharlas. Promociones locales. Visitas más frecuentes, cuando menos una vez cada dos meses.**
- 8. Que haya producto de acuerdo a los pedidos y que den más tiempo para hacer las cancelaciones. Que los vendedores estén más atentos en cuanto a las devoluciones.**

9. **Que haya una persona al pendiente de los inventarios y que se tome la amabilidad de decirnos qué modelos tienen en existencia, ya que nos dejaron hacer pedidos sabiendo de antemano que no tienen determinados productos disponibles.**
10. **Reforzar el despacho de surtido en épocas altas, como lo es el caso de Navidad.**
11. **En niveles directivos cuentan con mucha información, sería conveniente que nos la hicieran llegar. El hecho que saquen una nueva producción cuando sacan un nuevo corte de pantalón, deberían unificar los forms de hacer la exhibición del producto dándonos conjuntamente la información relacionada con la nueva producción, los colores que vienen más fuertes en la temporada, la tendencia hacia un nuevo estilo de jeans, etc.**
12. **Calidad de trabajo: entrega completa y tal cual de los pedidos; completa disponibilidad, visitas más frecuentes, no cada seis meses.**
13. **Mejor contacto con sus clientes...que escuchen al grande porque es grande y al chico porque es chico; si sumamos vemos que todos suman. Si realmente quieren mejorar su servicio deben aprender a escuchar a todos.**
14. **Trabajo muy a gusto, el único problema es que estoy pasando bajo las órdenes de su compañía por el momento, los plazos son básicos y esenciales para pagar mientras tengo más margen de utilidad. La empresa se va a ir por el que más dinero le debe.**
15. **Programaciones adecuadas hacia sus clientes. Contar con suficiente mercancía para poder tener los pedidos listos en las fechas adecuadas. Es el único problema que tenemos con su empresa.**
16. **Mejores actitudes de los vendedores cuando deben resolver problemas.**

17. **Una mejor comunicación con el departamento de crédito, para poder hablar realmente en la ampliación del plazo. Más comunicación y apoyo por parte del departamento de ventas. Parar las imitaciones.**
18. **Que fuesen un poco más flexibles en su política, por ejemplo, que las cancelaciones tienen que ser con treinta días de anticipación; a mi parecer deberían ser quince o diez días antes. En cuanto a las devoluciones, aplicarlas sobre las facturas a pago y entregarle a la gente sobre lo que salga defectuoso.**
19. **El producto de niños, deberían buscar tallas de 8 a 18 en niño y niña. El plazo para pagos debe ser a mayor tiempo, por lo menos sesenta días. Es un producto que la gente conoce y pide, lo prefiere, lo busca...hay clientela.**
20. **En general está bien. En algunos meses está bien y en otros mal. Mandan la mercancía cuando uno no la ocupa. En cuanto a las promociones deberían de mandar las promociones a tiempo. Yo tenía 500 mil nuevos pesos en mercancía y tuve que venderla al precio de promoción y perdí mucho dinero.**
21. **Que entregue a tiempo la mercancía. Que el vendedor venga más seguido para que vea la rotación de su mercancía. Cambiar las condiciones de crédito.**
22. **Que tengan la mercancía para que me surtan. A mi no me interesa lo que hagan, a mi que me surtan al 100% lo que yo pida. Tengo que pedir 5,000 para que me surtan 1,000.**
23. **Mantener sus niveles de inventario para poder surtir la mercancía que solicitamos. Mejorar las actitudes en algunos de los ejecutivos de ventas. No estoy de acuerdo con el pagaré, porque firmo algo que no debo y deberían quitarlo.**
24. **Dar conocimiento al comprador del departamento de servicio al cliente. Mandar los pedidos con una sola guía cuando sea en el**

mismo día y mismo embarque. Que manden por escrito las condiciones o algunos cambios que se susciten por parte de su compañía.

- 25. Mejor servicio en todos los aspectos.**
- 26. La atención del vendedor hacia el comprador, que primero salude y luego cobre. Que los colores de la ropa tengan mejor fijación.**
- 27. La política de venta y el precio no me gusta. Normalmente el producto lo traen de E.U. y lo suben cada seis meses, mientras que los que lo venden de manera particular lo hacen mucho más barato.**
- 28. Falta espíritu de servicio. Hay prepotencia por parte de los intermediarios, no superiores.**
- 29. Que otorguen a las tiendas de franquicias, mayor plazo y mayor descuento. Revisión del personal de almacenes, para evitar que no falte mercancía en los pedidos.**
- 30. Tardan mucho en las devoluciones.**
- 31. Que se comuniquen más seguido con nosotros, que nos tomen en cuenta.**
- 32. Mayor atención al cliente. Mayor comunicación y visitas.**
- 33. Más comunicación y contacto con nosotros. Que haya una relación personal cliente-proveedor. Que hagan algo en contra de la piratería.**
- 34. Que los precios sean más accesibles, como en E.U.**
- 35. Tienen que cubrir la necesidad del cliente con base en presupuestos de ventas futuras y no inmediatas. Que manejen stock, así hay más oportunidad de estirar y arrojar los pedidos.**

36. **Que se surtan completos los pedidos. Reconsiderar las condiciones de los plazos. Mayor control de las falsificaciones y la piratería.**
37. **Que las personas encargadas de tomar los pedidos estén más al pendiente y que los surtan completos.**
38. **Que se prepare a los clientes para poder vender mejor su producto al consumidor final. Apoyo publicitario como productos de neón, catálogos, promocionales, etc.**
39. **Que se ampliaran las condiciones y el plazo; que se reconsideren las formas de pago, ya que la situación es muy difícil.**
40. **Mayor comunicación sobre las novedades en modelos, tallas, colores, etc.**
41. **Corregir su administración, ya que de lo contrario van a perder mercado.**
42. **Mejorar el surtido, mayor variedad en la mercancía.**
43. **Que el vendedor se ponga la camiseta de su cliente, estando consciente de que es mejor una gota constante que un vaso a chorros derramado.**
44. **Más al pendiente del cliente. Orientación hacia el cliente ya que únicamente les interesa saber si rompen records en ventas.**
45. **Mejorar la información hacia el cliente sobre cambios en los pedidos, surtido, etc. Mayor puntualidad, brindar conocimiento de los inventarios para dar un mejor servicio.**
46. **Que surtan mejor los pedidos.**
47. **Que escuchen y pidan la opinión sobre los problemas existentes. Respetar zonas de influencia donde no se pueden poner dos tiendas juntas.**

48. **Atención, visitas frecuentes, surtidos completos.**
49. **Que se ofrezca solamente lo que se puede surtir.**
50. **Mayor honestidad. No más faltantes en los surtidos. Solucionar los problemas.**
51. **Surtidos completos, por lo menos al 80%.**
52. **Disponibilidad de mercancía, mejorar el servicio, las condiciones de crédito y plazos.**
53. **Visitas frecuentes y seguimiento a los pedidos.**
54. **Mejorar la comunicación. Resolver el problema de las falsificaciones.**
55. **Que entreguen la mercancía completa y a tiempo.**
56. **Que surtan lo que se pidió.**
57. **Que cuiden el mercado de la piratería.**
58. **Es la marca número uno, así que tienen que estar más pendiente en tallas y puntualidad. Publicidad en T.U.**
59. **Simplemente que entreguen la mercancía. Que respeten las políticas de entrega a nuestra tienda, ya que llegan cuando quieren, no sacan cita con el centro de distribución y meten mucho desorden. Que sigan nuestros lineamientos.**

A N E X O D

1. DESCRIBA EN TERMINOS
 GENERALES LA NATURALEZA
 DE SU POSICION.

REGION

CALIF. SERVICIO

	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									MB	PR	PE
	59	3	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Compras	30	6	4	3	5	6	5	1	2	21	7
Administrativo	21	2	5	1	2	0	7	4	2	14	5
Ventas	15	3	4	0	4	0	3	1	0	11	4
Ordenes	5	1	0	0	0	0	3	1	2	3	0
Manejo Pnal.	4	1	0	0	2	1	0	0	0	2	2
Director de Ventas	3	0	0	1	1	0	1	0	0	3	0
Director General	3	0	1	0	0	1	1	0	0	3	0
Servicio al Cliente	3	0	1	0	1	0	1	0	0	3	0
Director de Cadena	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Encargado Patentes	2	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0
Abast. Tiendas	2	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
Control Almacén	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Autoriz. Pagos	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Atención Proveedores	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Mercadotecnia	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Superv. Mercancía	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Disponib. Producto	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Precios	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Superv. Diseños	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Selección Mercancía	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Admon. Presupuestos	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0

T= Total
 P= Pacifico
 O= Oeste
 S&E= Sur & Este
 N= Norte
 C= Centro
 LS= L-Shops
 DS= D-Shops

E= Excelente
 MB= Muy Bien
 B= Bien
 PR= Promedio
 M= Mal
 PE= Pésimo

II. ¿CUALES SON LAS TRES PRINCIPALES RESPONSABILIDADES *EN TU TRABAJO?

REGION

CALIF. SERVICIO

	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									MB	PR	PE
	59	3	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Selección Mercancia	35	8	10	3	3	4	5	2	3	26	6
Planeación Ventas	34	7	9	2	4	2	8	2	4	24	6
Administración	17	1	2	1	1	2	6	4	2	9	6
Ventas y Mercadot.	15	2	3	1	3	2	3	1	0	13	2
Superv. entrega correcta órdenes	10	0	1	1	3	1	3	1	1	7	2
Pago Proveedores	10	3	4	0	1	0	1	1	1	7	2
Compras	10	0	0	1	3	2	2	2	0	7	3
Ventas	9	1	0	0	1	2	2	3	0	5	4
Superv. Entregas	9	0	0	2	1	2	3	1	1	5	3
Servicio al Cliente	8	2	2	0	2	0	2	0	0	8	0
Superv. horarios de entrega	7	1	0	0	0	3	3	0	1	5	1
Superv. Personal	6	0	2	0	2	1	1	0	0	5	1
Promociones	3	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0
Precios	2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
Publicidad	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Producción	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0

T	Total	E	Excelente
P	Pacífico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

III. DESCRIBA EL PERFIL DE SU GRUPO OBJETIVO

E D A D

REGION

CALIF. SERVICIO

		T	P	O	SSE	N	C	LS	DE	E	B	M
										MB	PR	PE
	59	3	12	4	8	7	13	6		5	42	12
Menor de 18 años	12	1	1	0	5	1	4	0		0	9	3
De 18 a 25 años	42	6	8	0	7	5	11	5		4	30	8
De 26 a 35 años	29	5	7	0	6	2	7	2		1	22	6
De 36 a 45 años	11	2	2	0	2	1	2	2		0	8	3
De 46 a 55 años	4	2	0	0	0	0	0	2		0	1	3
Todas las edades	12	1	3	4	1	2	0	1		1	8	3

GENERO

Hombre	4	1	3	0	0	0	0	0		0	4	0
Mujer	28	6	4	1	5	4	6	2		3	18	7
Ambos	27	2	5	3	3	3	7	4		2	20	5

CLASE SOCIAL

Exclusiva	4	0	1	0	1	1	1	0		0	2	2
Muy Alta	6	0	1	0	1	1	2	1		0	3	3
Alta	13	0	1	2	2	2	4	2		2	7	4
Media Alta	32	0	4	3	5	5	10	5		4	22	6
Media	20	5	5	3	4	5	6	2		4	17	9
Media Baja	14	5	3	0	2	2	2	0		1	9	4
Popular	1	1	0	0	0	0	0	0		0	1	0
Todas	2	0	1	0	1	0	0	0		0	2	0

ESTADO CIVIL

	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									MB	PR	PE
	59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Solteros	17	3	3	0	3	2	5	1	3	11	3
Casados	12	3	3	1	0	0	2	3	0	9	3
Indistinto	31	3	6	3	5	5	7	2	2	23	6

T Total
P Pacifico
S&E Sur & Este
N Norte
C Centro
LS L-Shops
DS D-Shops

E Excelente
MB Muy Bien
B Bien
PR Promedio
M Mal
PE Pésimo

IV. ¿CUANTAS MARCAS DE ROPA DE MEZCLILLA MANEJA ACTUALMENTE?

REGION

CALIF. SERVICIO

	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									MB	PR	PE
	59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12
1	17	1	0	0	0	0	11	5	3	11	3
2	4	0	2	0	0	1	1	0	0	4	0
3	3	0	0	1	2	0	0	0	0	3	0
4	6	0	0	1	3	2	0	0	0	5	1
5	6	3	1	0	1	0	1	0	0	3	3
6	6	1	1	1	2	1	0	0	0	3	3
7	4	0	2	1	0	1	0	0	1	3	0
8	4	1	2	0	0	1	0	0	1	3	0
9	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0
10	3	2	1	0	0	0	0	0	0	3	0
13	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
15	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
16	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Promedio	4.8	6.6	7.8	5.0	4.4	6.6	1.4	1.0	3.6	4.8	5.0

T	Total	E	Excelente
P	Pacifico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

T P O S&E N C LS DS E B N
MB PR PE

Rosman	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
L.A. Woman	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Du Banty	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Ley	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Diler	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Lemusine	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Daytona	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Montero	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Vagabond	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Napole	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Salsa	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Yorky	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Crach	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Nueva Moda	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Cotler	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Guy Laroche	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Colors	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Teos	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Chip's Jeans	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Tembepe	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Cheyene	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Galy	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Cheimi	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Point Zero	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Char	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Potro	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Chambers	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Express	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Volcano	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Marl Boro	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Carnero	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Tornado	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Capri	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Laberintos	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Gap	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Hugo Boss	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Wanted	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Tess	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Wells Fargo	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Ginger	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Bronson	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Figs	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Britania	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Efectos Solares	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0

	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	K	B	M
									NB	PR	PE
Braxton	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Um Jaimes	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Shades	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Today New	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Blue Mariner	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Usted	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Big Time	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Lucas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Simon	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Platinum	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Naútica	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Benetton	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
American Line	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Otras	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0

T	Total	E	Excelente
P	Pacifico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

VII. ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES FRASES DESCRIBE MEJOR LA CANTIDAD DE MARCAS QUE MANEJARA EL PROXIMO AÑO?

REGION

CALIF. SERVICIO

	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E B N		
									MB	PR	PE
	59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Manejaré aprox. el mismo número de marcas de ropa de mezclilla que las que manejo actualmente.	35	5	6	2	5	2	11	4	2	28	5
Manejaré más marcas de ropa de mezclilla que las que manejo actualmente.	15	2	5	2	1	2	2	1	3	9	3
Manejaré menos marcas de ropa de mezclilla que las que manejo actualmente.	9	2	1	0	2	3	0	1	0	5	4

T	Total	E	Excelente
P	Pacífico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

VIII. ¿REALIZA ALGUN PRONOSTICO SOBRE EL VOLUMEN DE VENTAS DE LA ROPA?

		REGION							CALIF. SERVICIO			
		T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
										MB	PR	PE
SI	48	8	10	3	5	7	9	6	4	34	10	
No	11	1	2	1	3	0	4	0	1	8	2	

EN CASO AFIRMATIVO
¿CON QUE FRECUENCIA REALIZA ESTE PRONOSTICO?

Por lo menos una vez a la semana.	4	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2
Una vez cada quince días.	6	0	2	0	0	2	2	0	0	6	0	0
Una vez al mes.	20	2	2	2	3	2	4	5	2	14	4	
Una vez cada tres meses.	12	4	4	1	0	1	2	0	1	9	2	
Una vez cada seis meses.	5	1	2	0	1	1	0	0	0	3	2	
Depende de la temporada.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	

T	Total	E	Excelente
P	Pacífico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

X. SI TIENES ALGUN PROBLEMA
CON NUESTRA EMPRESA
¿SABE A QUIEN DIRIGIRSE?

	REGION	CALIF. SERVICIO										
	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	N	
									MB	PR	PE	
	59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12	
SI	50	5	11	4	7	7	12	4	5	36	9	
No	9	4	1	0	1	0	1	2	0	6	3	

¿A QUIEN SE DIRIGE CUANDO
HAY ALGUN PROBLEMA?

Director Ventas	7	0	3	0	1	1	1	1	0	5	2
Crédito	7	0	0	0	0	1	4	2	2	4	1
J.l.M.	6	0	6	0	0	0	0	0	0	6	0
Gte. Monterrey	5	0	0	0	4	1	0	0	0	4	1
G.A.	4	0	0	1	0	3	0	0	1	1	2
Gte. Guadalajara	4	0	2	1	0	0	1	0	0	4	0
Pedidos	4	0	0	0	0	0	4	0	1	3	0
Gte Nal. Ventas	2	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
Superv. Crédito	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
A.R.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
V.R.	2	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0
Servicio al Cliente	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Vendedores	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
R.C.	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Cobranza	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Distribución	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0

T	Total	E	Excelente
P	Pacífico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo

XI. ¿CONOCE NUESTRO DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE?

	REGION	CALIF. SERVICIO										
		T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	N
										MB	PR	PE
		59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Si		19	3	2	1	0	0	10	3	2	14	3
No		40	6	10	3	8	7	3	3	3	28	9

XII. EN TERMINOS GENERALES, Y UTILIZANDO LA ESCALA DEL 1 AL 7 ¿COMO CALIFICA NUESTRO SERVICIO?

Pésimo	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Muy Mal	3	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	3
Mal	8	3	0	0	1	1	0	3	0	0	0	8
Promedio	21	1	4	2	3	2	6	3	0	21	0	0
Bien	21	4	8	1	2	2	4	0	0	21	0	0
Muy Bien	5	1	0	1	0	0	3	0	5	0	0	0
Excelente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	4.2	4.3	4.7	4.8	3.5	3.6	4.8	3.5	6.0	4.5	2.6	

T	Total	E	Excelente
P	Pacifico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

XIII. ¿COMO CALIFICA NUESTRO
SERVICIO EN CUANTO A....?

	PR	PE	MM	M	PR	B	MB	E
Amabilidad Vendedores	5.6	1	0	1	6	20	15	16
Conocimiento del Producto	5.5	1	2	2	4	20	15	15
Límites de Crédito	5.2	1	1	4	6	27	8	11
Facilidad para contactar a nuestro personal	4.1	8	6	7	13	10	8	7
Publicidad	4.9	3	0	7	14	11	8	14
Apoyo en Promociones	4.9	2	0	7	16	14	10	10
Manejo de Envíos	4.8	1	1	8	13	20	7	8
Manejo de Créditos	4.8	2	3	8	6	22	6	10
Servicio de Ventas	4.7	1	3	6	12	22	9	6
Visitas de Vendedores	4.3	9	1	4	14	14	12	5
Entregas Completas	4.3	7	5	5	12	16	7	7
Manejo de Ordenes	4.2	1	4	10	18	19	5	2
Condiciones de Créditos	4.2	4	5	8	15	16	6	4
Manejo de Cancelaciones	4.2	6	3	8	11	19	5	4
Entregas a Tiempo	4.0	4	6	5	23	16	2	3
Manejo de Devoluciones	3.5	9	6	13	12	7	4	4

PR Promedio
PE Pésimo
MM Muy Mal
M Mal
B Bien
MB Muy Bien
E Excelente

XIV. ¿CON QUE FRECUENCIA SON ENVIADOS SUS PEDIDOS A TIEMPO?

	REGION								CALIF. SERVICIO		
	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									NB	PR	PE
	59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Siempre	9	3	5	0	0	0	0	1	1	7	1
Casi Siempre	19	2	4	2	2	2	7	0	3	14	2
Regularmente	18	4	2	2	2	1	5	2	1	14	3
Casi Nunca	6	0	1	0	2	2	1	0	0	4	2
Nunca	7	0	0	0	2	2	0	3	0	3	4

XV. ¿CON QUE FRECUENCIA SON ENVIADOS SUS PEDIDOS COMPLETOS?

Siempre	6	0	3	0	0	1	1	1	0	5	1
Casi Siempre	18	3	6	0	3	1	4	1	3	12	3
Regularmente	17	6	2	3	1	0	4	1	2	12	3
Casi Nunca	9	0	1	1	2	2	1	2	0	7	2
Nunca	9	0	0	0	2	3	3	1	0	6	3

¿EN QUE ASPECTOS NO SON COMPLETAS?

Cantidad incorrecta	18	2	1	0	3	3	6	3	1	14	3
Diseños incorrecto	15	6	1	2	2	1	1	2	0	10	5
Tallas incorrectas	14	4	2	3	1	2	2	0	1	8	5
Colores incorrectos	11	3	2	3	1	0	2	0	1	8	2
No se especifica	4	0	0	0	1	1	1	1	0	3	1

T	Total	E	Excelente
P	Pacifico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

XVI ¿EN QUE ASPECTOS LE GUSTARIA QUE NUESTRA EMPRESA MEJORARA EN CUANTO AL CREDITO QUE OTORGA?

	REGION								CALIF. SERVICIO		
	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									MB	PR	PE
	59	9	12	4	8	7	13	6	6	42	12
Mejores términos en los pagos	33	7	8	1	5	1	8	3	3	24	6
Descuentos y promociones	10	3	0	0	2	0	5	0	1	8	1
Bonos para clientes que pagan puntuales	3	0	0	0	0	1	2	0	0	3	0
Recibir el mismo trato que aquellos que pagan en efectivo	3	0	1	0	1	0	1	0	0	2	1
Considerar las fechas de entrega	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Ser más específicos en condiciones de crédito	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
30 días más en la recepción de facturas	2	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0
Fijar cantidades de crédito en términos de volúmenes	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Otros	5	0	0	0	0	3	1	1	0	2	3
Ninguno	10	1	2	1	1	2	1	2	1	8	1

T	Total	E	Excelente
P	Pacífico	MB	Muy Bien
O	Oeste	B	Bien
S&E	Sur & Este	PR	Promedio
N	Norte	M	Mal
C	Centro	PE	Pésimo
LS	L-Shops		
DS	D-Shops		

XVII. ¿COMO EVALUA A NUESTROS
VENEDORES EN CUANTO A...?

		PR	PE	MM	M	PR	B	MB	E
Amabilidad	6.3	0	0	0	4	10	10	33	
Conocimiento del Producto	5.8	0	0	4	5	9	16	24	
Servicio al Cliente	5.5	1	2	1	9	15	13	18	
Puntualidad en las Citas	5.4	4	1	4	4	14	8	23	
Levantamiento de Ordenes	5.4	3	0	4	5	17	14	16	
Conocimiento de su Negocio	5.1	2	2	3	8	21	15	8	
Disposición para Solucionar sus Problemas	5.0	3	4	3	11	14	7	17	
Interés en su Negocio	4.8	3	2	4	14	13	15	8	
Seguimiento de Pedidos	4.7	4	2	3	13	18	12	7	
Visitas frecuentes a Tiendas	4.5	8	2	8	8	13	9	11	
Entrega de Mercancía	4.2	2	7	8	14	19	4	4	

XVIII. ¿COMO EVALUA A NUESTRO
DEPARTAMENTO DE CREDITO
EN CUANTO A...?

Entendimiento de Necesidades	4.4	6	4	3	10	20	5	8	
Flexibilidad	4.4	5	4	5	11	18	6	7	
Responsabilidad	5.4	1	1	2	12	10	14	16	
Disponibilidad para Solucionar sus Problemas	4.9	3	3	2	14	9	14	11	
Comunicación clara	4.8	5	4	3	7	13	12	12	
Cortesía del Personal	5.5	1	3	3	6	9	19	17	

PR Promedio
PE Pésimo
MM Muy Mal
PR Promedio
B Bien
MB Muy Bien
E Excelente

XX. EN LOS ULTIMOS DOCE MESES
NUESTRO SERVICIO HA SIDO...

	REGION								CALIF. SERVICIO		
	T	P	O	S&E	N	C	LS	DS	E	B	M
									MB	PR	PE
	59	9	12	4	8	7	13	6	5	42	12
Muchísimo mejor que antes	5	1	2	0	0	1	1	0	0	5	0
Mucho mejor que antes	7	1	1	0	0	1	4	0	4	2	1
Mejor que antes	18	3	5	0	2	1	3	4	0	16	2
Igual que antes	19	2	2	3	4	3	5	0	1	13	5
Peor que antes	6	2	1	1	1	0	0	1	0	4	2
Mucho peor que antes	4	0	1	0	1	1	0	1	0	2	2

XXI. EN TERMINOS GENERALES, EL
SERVICIO DE NUESTRA EMPRESA,
COMPARADO CON OTROS PROVEEDORES
DE ROPA DE MEZCLILLA Y DE ROPA
CASUAL ES...

El mejor	5	2	2	1	0	0	0	0	0	5	0
Arriba del promedio	11	3	6	0	1	1	0	0	1	10	0
Ligeramente arriba del promedio	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1
En el promedio	5	0	1	2	1	0	1	0	1	4	0
Ligeramente abajo del promedio	3	0	1	0	0	2	0	0	0	1	2
Abajo del promedio	9	1	1	1	5	1	0	0	0	5	4
El peor	4	0	0	0	1	3	0	0	0	3	1
No lo comparan	20	1	1	0	0	0	12	6	3	13	4

T Total P Pacifico O Oeste S&E Sur & Este N Norte
C Centro LS L-Shops DS D-Shops E Excelente MB Muy Bien
B Bien PR Promedio M Mal PE Pésimo

XXII. ¿CUALES SON LOS PROBLEMAS
COMUNES QUE TIENEN CON NUESTRA
EMPRESA Y CON OTROS PROVEEDORES?

	NUESTRA EMPRESA	OTROS	IGUAL
No se entrega la mercancía	19	5	7
Retrasos en la entrega de la mercancía	18	7	10
Devolución por defectos	15	13	9
Errores en la facturación	6	12	11
Daños en la mercancía	2	11	15
Falta de mercancía	2	0	0
Falta de supervisión en tiendas	1	0	0
Falta de atención al cliente	1	0	0
Variación de precios de un lugar a otro	1	0	0
Otro	2	0	0

XXIII. COMPARACION DE NUESTRA
EMPRESA CON LA COMPETENCIA
EN CUANTO A...

	PR	1	2	3	4	5	6	7
Amabilidad de los vendedores	5.5	1	0	3	7	6	8	14
Conocimiento del producto	5.2	1	2	2	10	3	11	10
Publicidad en el punto de venta	4.9	4	0	4	5	5	14	6
Servicio de ventas	4.9	4	2	3	5	5	11	9
Manejo de cancelaciones	4.6	4	3	2	5	10	8	6
Manejo de entregas	4.6	4	2	6	5	6	8	8
Límite de créditos	4.5	4	2	7	6	6	4	10
Apoyo en promociones	4.4	3	3	4	1.	4	7	6
Manejo de órdenes	4.4	3	6	3	5	9	8	5
Manejo de créditos	4.4	3	3	7	8	5	8	5
Visitas frecuentes	4.3	5	4	5	8	2	7	8
Entregas completas	4.3	5	4	3	9	5	6	7
Facilidad para encontrar a la gente	4.3	7	3	3	7	5	6	8
Entrega a tiempo	4.1	4	5	4	8	9	5	4
Manejo de devoluciones	4.0	7	5	4	4	8	6	5
Condiciones de crédito	3.6	5	6	10	6	5	4	3

XXIV. ¿COMO EVALUA A NUESTROS
VENDEDORES COMPARADOS CON
LA COMPETENCIA EN CUANTO A...?

	PR	1	2	3	4	5	6	7
Amabilidad	5.4	1	3	1	4	8	8	13
Conocimiento del producto	5.3	1	2	1	9	3	10	12
Levantamiento de órdenes	5.2	1	2	0	13	3	9	10
Servicio al cliente	5.1	1	3	1	11	3	8	11
Puntualidad en sus citas	4.7	4	4	0	9	2	11	8
Interés en su negocio	4.7	1	7	2	6	5	11	6
Conocimiento de su negocio	4.7	2	5	2	7	7	9	6
Disposición para solucionar sus problemas	4.6	4	3	3	7	5	8	8
Seguimiento de pedidos	4.4	3	7	2	5	6	9	6
Visitas frecuentes a tiendas	4.4	3	6	4	6	4	10	5
Entrega de mercancía	4.2	2	8	3	9	3	7	5

XXV. ¿COMO CALIFICA A NUESTRO
DEPARTAMENTO DE CREDITO
COMPARADO CON LA COMPETENCIA?

Cortesía del personal	4.1	2	2	1	10	6	6	9
Disponibilidad hacia la solución de problemas	3.7	4	2	2	10	4	6	8
Claridad en la comunicación	3.6	3	3	2	6	6	8	8
Responsabilidad	3.6	3	3	1	6	4	9	10
Flexibilidad	3.3	7	5	5	7	5	3	4
Entendimiento de sus problemas	3.3	5	6	0	12	3	5	5